

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E A
INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: estudo de caso do
Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de
Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)**

DANIELA GROTTTO

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção do Título de Mestre em Administração,
no Curso de Pós-graduação em Administração, da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Terezinha Angeloni

Florianópolis, fevereiro de 2001

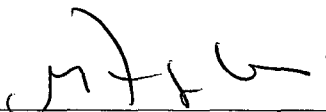
**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E A
INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: estudo de caso do
Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de
Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em
Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada na sua
forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal
de Santa Catarina



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelas professoras:



Profª Drª Maria Terezinha Angeloni (orientadora)



Profª Drª Eloise Helena Dellagnelo (membro)



Profª Drª Ilse Maria Beuren (membro)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a oportunidade da realização de mais essa conquista.

À Professora Maria Terezinha Angeloni, pelo conhecimento compartilhado e pela orientação.

Aos meus familiares: Rubem, Claudete, Jair, Cristine, Leonardo e Monique.

Aos Professores do CPGA que colaboraram para o meu aprendizado.

À Professora Liane Zanella, pela ajuda na pesquisa e no estágio docência.

A todos aqueles que trabalham no Centro de Inovação em Negócios da Fundação CERTI, pela receptividade e contribuição.

Aos colegas do Núcleo de Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia: Sandro, Carol, Rita, Clarissa, Fábio, Márcia, Samanta, Paulo e Bruno, que me auxiliaram com muitas sugestões.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX
LISTA DE SIGLAS.....	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Organização da Fundamentação Teórica	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Ondas de Transformação e a Organização do Conhecimento.....	6
2.2 Diferenciando Dado, Informação e Conhecimento	10
2.3 Por que a Gestão do Conhecimento?	11
2.4 O Que é Compartilhar Conhecimento?	17
2.5 A Conversão do Conhecimento e o seu Compartilhamento	18
2.6 Estratégias de Compartilhamento do Conhecimento.....	20
2.7 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento.....	24
2.7.1 <i>Mercado do conhecimento</i>	31
2.8 Por Que o Compartilhamento de Conhecimentos é tão Difícil?.....	34
2.9 Da Antropologia à Cultura Organizacional	37
2.10 Propostas Conceituais de Cultura Organizacional e a Postura do Pesquisador.....	38
2.11 A Cultura Organizacional e Suas Linhas de Pesquisa	40
2.12 Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional e sua Análise.....	43
2.13 A Influência da Cultura Organizacional no Compartilhamento do Conhecimento.....	49
3 METODOLOGIA	58
3.1 Especificação do Problema.....	58
3.1.1 <i>Perguntas de pesquisa</i>	58
3.1.2 <i>Definição constitutiva de variáveis</i>	58
3.1.3 <i>Definição constitutiva de termos</i>	59
3.1.4 <i>Método de abordagem</i>	59
3.1.5 <i>Método de procedimento</i>	60
3.1.6 <i>Dados: tipos, coleta e tratamento</i>	61

	v
3.1.7 <i>Delimitação do universo</i>	64
3.2 Limitação da Pesquisa.....	64
4 ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 Apresentação da Organização	66
4.2 Apresentação dos Sujeitos de Pesquisa.....	69
4.3 Percepção Sobre o Compartilhamento do Conhecimento.....	73
4.4 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento Adotadas	78
4.5 Influência dos Elementos Culturais no Compartilhamento do Conhecimento	82
4.5.1 <i>Artefatos e criações visíveis</i>	83
4.5.2 <i>Sistema de comunicação</i>	84
4.5.3 <i>Processo decisório</i>	85
4.5.4 <i>Política de recursos humanos</i>	86
4.5.5 <i>Sistema gerencial-administrativo</i>	91
4.5.6 <i>Processo de socialização de novos membros</i>	95
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	98
5.1 Conclusões.....	98
5.2 Recomendações	100
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização da fundamentação teórica.....	5
Figura 2 - Modelo de organização de conhecimento.....	9
Figura 3 – Formas de gerenciamento do conhecimento.....	15
Figura 4 - Quatro modos de conversão de conhecimento.....	18
Figura 5 - Passos do processo formal de compartilhamento do conhecimento.....	33
Figura 6 - Estrutura organizacional da Fundação CERTI	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os princípios da organização do conhecimento.....	7
Quadro 2 - Compartilhamento do conhecimento pela informação e pela tradição.....	21
Quadro 3 - Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento.....	22
Quadro 4 - Estratégias de compartilhamento do conhecimento.....	24
Quadro 5 - Práticas de compartilhamento do conhecimento e suas características.....	31
Quadro 6 - Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento.....	36
Quadro 7 - Interação da teoria cultural e organizacional e áreas de pesquisa cultural....	42
Quadro 8 - Seleção dos elementos culturais analisados e sua forma de abordagem.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	69
Gráfico 2 - Idade.....	70
Gráfico 3 - Graduação.....	71
Gráfico 4 - Pós-graduação.....	71
Gráfico 5 - Tempo de serviço na organização.....	72
Gráfico 6 - Forma de admissão.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Sexo.....	69
Tabela 2 - Idade.....	70
Tabela 3 - Graduação.....	70
Tabela 4 - Pós-graduação.....	71
Tabela 5 - Tempo de serviço na organização.....	72
Tabela 6 - Forma de admissão.....	72

LISTA DE SIGLAS

CERTI – Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CINg – Centro de Inovação em Negócios
GED – Gestão Eletrônica de Dados
EED – Edição Eletrônica de Documentos
WWW – World Wide Web
UFSC –Universidade Federal de Santa Catarina
TQC – Total Quality Control
CIPd – Centro de Inovação em Produtos
CMIP – Centro de Metrologia e Inovação em Processos
CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CCUR – Conselho de Curadores
SG – Superintendência Geral
FEESC – Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina
MCT – Ministério da Ciência e da Tecnologia
FUNCITEC – Fundação da Ciência e da Tecnologia em Santa Catarina
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IEL/SC – Instituto Euvaldo Lodi/ Santa Catarina
SENAI/DN – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/ Departamento Nacional
CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é a verificação da percepção das pessoas, as práticas adotadas e a influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento, em um centro específico de uma fundação de caráter privado da cidade de Florianópolis, SC. Para atingir este propósito, o estudo inclui o levantamento teórico sobre a gestão do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e a cultura organizacional. Na parte empírica, foram obtidos dados sobre a percepção das pessoas quanto ao compartilhamento do conhecimento, as práticas organizacionais de compartilhamento do conhecimento utilizadas e a influência de alguns elementos culturais no processo de compartilhamento do conhecimento. Metodologicamente, esclareceu-se o enfoque teórico através de dados secundários como bibliografia, artigos e documentos da organização. Na parte empírica utilizou-se entrevistas semi-estruturadas e observação livre. Os resultados refletem que o compartilhamento do conhecimento é considerado importante e necessário para o Centro; que as práticas adotadas para o compartilhamento são as reuniões, palestras e apresentações, relatórios, repositório de conhecimento, correio eletrônico e conversa. Os elementos culturais que influenciam de forma mais positiva no compartilhamento são os artefatos e criações visuais, o sistema de comunicação e o processo decisório, enquanto os elementos que influenciam de forma mais negativa são o sistema gerencial-administrativo, as políticas de recursos humanos e o processo de socialização de novos membros.

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine people's perceptions, the practices in use and the influences of organizational culture on knowledge sharing process of a specific center belonging to a private foundation in the city of Florianópolis, Santa Catarina State. For this purpose the study encloses a theoretical survey on knowledge management, knowledge sharing and organizational culture. In the research field data were gathered about individuals' perceptions referring to knowledge sharing, the organizational practices in use to carry it out and the influences of some cultural elements on the knowledge sharing process. Methodologically, the theory focus was clarified through analyzing secondary data as bibliography, articles and organizational documents. For the empirical part of the study, half-framed interviews with all the reserchers of the center and free observation were used. The results reflect that knowledge sharing is considered important and necessary for the center and that the practices used for sharing knowledge are meetings, lectures/presentations, knowledge map (as a knowledge repository), eletronic mail and conversation. The cultural elements which cause the most positive influences in knowledge sharing are the visible artifacts, the communication system and the decision-making process. On the other hand, the cultural elements which cause the most negative influences in knowledge sharing are the management system, the human resources policies and the socialization process of new members.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Os momentos de globalização, de concorrência acirrada e de mudanças constantes que ocorrem principalmente pela internacionalização da economia, têm levado muitas organizações a adotarem novos formatos organizacionais e novas formas de gestão. Nos últimos anos, as mudanças que contribuíram para o desenvolvimento organizacional enfatizaram a importância do elemento humano na organização. A passagem da segunda para a terceira onda, citada por Toffler (1980), ou seja, da onda industrial para a onda da informação, tornou-se evidente quando o número de pessoas nos escritórios e serviços gerais começaram a exceder o número de colaboradores operacionais de chão de fábrica. Desde então, o fazer tem se tornado mais fácil em função das novas tecnologias e o pensar cada vez mais prioritário.

As necessidades das organizações de hoje são então muito diferentes daquelas de um passado relativamente recente. Através de profundas transformações no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do colaborador, percebe-se que outro recurso, além dos ativos físicos e financeiros, tem se mostrado com forte poder de agregar valor à organização. Esse novo recurso diz respeito ao conhecimento e é visto hoje como um valioso e poderoso ativo da organização. Stewart (1998) observa sua importância destacando-o como o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende. Assim, a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração do conhecimento vêm sendo cada vez mais difundidos e aplicados nas organizações.

De acordo com o pensamento de Stewart (1998), o compartilhamento do conhecimento revela-se um dos fatores que envolve a gestão do conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível, uma vez que de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove o seu compartilhamento. Como colocam Davenport, Prusak (1998), a organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido,

transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento¹.

Dispostas a aceitar o desafio de tornar úteis seus conhecimentos, muitas organizações enfrentam obstáculos quando decidem promover o compartilhamento. Teoricamente, o estímulo e a adoção de práticas de compartilhamento do conhecimento faz sentido, pois traz vantagens competitivas para toda a organização. Na prática, exige toda uma mudança de valores pessoais e organizacionais que esbarra muitas vezes numa questão cultural. Kanter (2000) chega a afirmar que, mesmo as organizações que já possuem diretores de gestão do conhecimento trabalhando para este fim, reclamam da tendência humana de não querer compartilhar conhecimentos. Para a autora, as organizações que obtêm sucesso no compartilhamento do conhecimento são as que contemplam, além de uma infra-estrutura tecnológica, uma cultura uniforme e dirigida ao compartilhamento. Dessa forma, a cultura organizacional aparece como um dos fatores que influencia a prática do compartilhamento do conhecimento por favorecê-la e inibi-la diretamente.

Neste estudo, pretende-se abordar um dos desafios da gestão do conhecimento que diz respeito à promoção de um nível mais alto e acelerado de conhecimento organizacional, através da prática do compartilhamento do conhecimento. Intenta-se relacionar a prática do compartilhamento do conhecimento frente a alguns elementos da cultura da organização.

De acordo com as considerações levantadas, a pergunta de pesquisa que motiva este estudo é a seguinte:

“Qual a percepção, as práticas e a influência de elementos da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento no Centro de Inovação em Negócios (CING), da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)?”

¹ Fluxos de conhecimento: canais de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências (Bartlett, Ghoshal, 1998).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a percepção, identificar as práticas e verificar a influência de elementos da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento no Centro de Inovação em Negócios (CINg), da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI).

1.2.2 Objetivos específicos

- compreender a percepção sobre o compartilhamento do conhecimento dos consultores/pesquisadores do Centro;
- identificar as práticas de compartilhamento do conhecimento adotadas;
- verificar a influência de elementos da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento.

1.3 Justificativa

Um dos problemas que mais preocupam as organizações, atualmente, diz respeito às vantagens competitivas que permitem com que estejam à frente do mercado. O conhecimento existente internamente na organização é considerada hoje uma vantagem competitiva quando se encontra à disposição de uso para quem e onde for necessário. Como coloca Thurow (2000), “[...] as porções de conhecimento individual, sem dúvida, são tão pequenas que não têm valor por si sós. É preciso somar todas elas para que sejam valiosas”. Entretanto, o acesso a este conhecimento torna-se muitas vezes difícil devido a fatores que inibem o seu compartilhamento. A cultura organizacional representa um desses fatores e, deste modo, neste estudo, analisa-se a sua influência no processo de compartilhamento do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) responsabilizam a cultura organizacional pelo nível de conhecimento compartilhado na organização. A falta de confiança mútua, a intolerância com erros e a recompensa de enclausuradores de conhecimento podem retardar e até impedir o compartilhamento do conhecimento. Sveiby (2000) também coloca que o mais importante é mudar a cultura da organização frente ao conhecimento.

Deste modo, justifica-se o interesse neste assunto visto que a temática é recente e não se dispõe de muitos estudos (teórico-empíricos) nesta área. Em termos práticos, os resultados alcançados podem servir de base para a organização saber quais elementos da cultura organizacional estão influenciando de forma negativa ou positiva o compartilhamento do conhecimento.

1.4 Organização da Fundamentação Teórica

Para melhor compreensão, apresenta-se na figura 1 a forma como se organizou a fundamentação teórica.

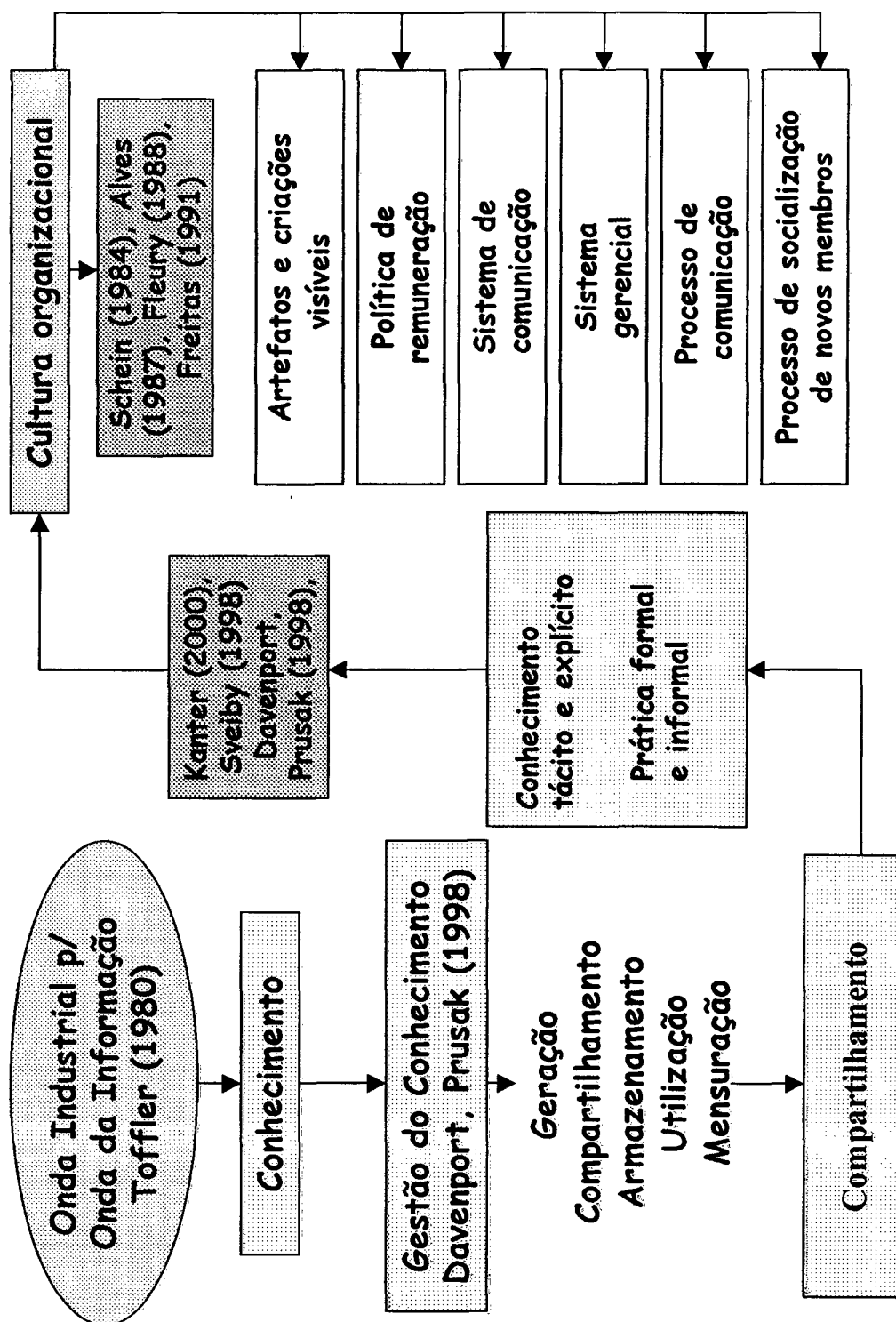


Figura 1: Organização da fundamentação teórica

Fonte: Elaborada pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ondas de Transformação e a Organização do Conhecimento

Toffler (1980), em seu livro “A terceira onda”, divide a história da civilização em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola (primeira onda), a revolução industrial (segunda onda) e a revolução da informação (terceira onda).

Como o aparecimento da agricultura foi o primeiro ponto decisivo do desenvolvimento social humano, Toffler (1980) considera que a primeira onda tenha começado por volta do ano 800 a.C., estendendo-se por muitos anos. Essa civilização agrícola teria dominado a Terra até meados de 1.650 e 1.750 d.C. e, a partir deste momento, a segunda onda, ou seja, o acesso à civilização industrial, teria começado a ganhar força. Neste período, os novos paradigmas passaram a ser determinados pelos processos produtivos que se massificaram a partir de novas tecnologias, gerando urbanização e a formação de uma sociedade industrial. Na terceira onda, a maneira industrial de ver o mundo já não reflete a visão de muitas pessoas. Para Toffler (1980), a terceira onda representa uma economia baseada na informação e no conhecimento.

Seguindo o pensamento de Toffler, outros autores, como Drucker, Senge e Rifkin começaram a analisar como seriam as próximas ondas. Drucker (1998) afirma que o crescimento econômico futuro só é viável a partir de um aumento sensível e contínuo da produtividade do conhecimento. Senge (1998) sustenta que, cada vez mais, as organizações conseguirão vantagens competitivas através da criação e da troca de novos conhecimentos. Rifkin (1995) afirma que, no início do século, o setor industrial emergia, conseguindo absorver grande parte dos milhões de trabalhadores agrícolas e fazendeiros que foram deslocados pela rápida mecanização da agricultura; entre 1950 e 1980, o setor de serviços, crescendo rapidamente, conseguiu reempregar grande parte dos operários demitidos em função da automação. Para o autor, atualmente, o único novo setor significativo desenvolvido é o do conhecimento.

Classifica-se o momento atual da nova economia baseando-se, entre outras características, nas formas de transação econômica, no perfil do novo profissional e na presença da tecnologia. Sveiby (1998) elaborou um quadro onde estão representados vários fatores da sociedade vistos no paradigma industrial e no paradigma do conhecimento.

Quadro 1: Os princípios da organização do conhecimento

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos intangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby, Karl (1998, p.32)

Nos últimos anos, mudou-se o foco de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Como se pode observar, foram vários os fatores que contribuíram para essa mudança, desde transformações na economia e no valor dos ativos

mais significativos até no perfil do colaborador exigido (no paradigma industrial o colaborador não precisava e nem deveria ser inteligente).

Para Stewart (1998) e Sveiby (1998), as organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura de conhecimento e não de capital, aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade. Em janeiro de 1999, a Ford comprou a divisão de carros da Volvo por US\$ 6,45 bilhões; na mesma época, a Yahoo comprou a GeoCities por US\$ 4,58 bilhões, como afirma Galhano Junior (2000). Embora os valores envolvidos sejam parecidos, as características de cada organização negociada são muito diferentes. Enquanto a compra da Ford envolveu uma organização tradicional e bens tangíveis; a compra da Yahoo envolveu uma organização conhecida apenas por usuários de Internet e bens intangíveis. Assim, constatou-se também um novo paradigma na área de aquisição e fusão de organizações.

Presencia-se, atualmente, uma multiplicação de organizações cujo principal ativo é um bem intangível chamado conhecimento. É o caso da Microsoft, SAP, Oracle e Astra. Como essas organizações não negociam seus ativos intangíveis, seu valor não pode ser deduzido das transações de mercado de rotina como acontece com o valor dos ativos tangíveis. Sveiby (1998) afirma que esse valor acaba por aparecer indiretamente no mercado de ações ou quando a organização é vendida. Nesse caso, quem está comprando a organização paga um ágio sobre seu valor contábil chamado, na teoria contábil, de fundo de comércio. O valor desse fundo é então lançado nos livros e depreciado ao longo de mais de quarenta anos.

Reconhecendo o conhecimento como o principal ativo dessas organizações, autores como Stewart (1998) e Sveiby (1998) passaram a denominá-las de “organizações do conhecimento”.

A fim de transformar a organização da onda industrial (baseada no paradigma do comando e controle) para uma organização da onda do conhecimento, Prax (1997) desenvolveu um modelo de organização estruturado em 3 dimensões: infra-estrutura organizacional, homem e o conhecimento e tecnologias do conhecimento. Inspirada nesta proposta, Angeloni (2001) desenvolveu um modelo de organização da era do

conhecimento (Figura 2). A autora ressalta a importância do gerenciamento de três dimensões que envolvem o conhecimento: a infra-estrutura organizacional, as pessoas e a tecnologia.

Uma organização só pode migrar de um paradigma para outro se apresentar uma infra-estrutura organizacional que propicie a criação, o armazenamento, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento; se as pessoas que participam da organização estiverem preparadas para agir dentro desse novo modelo e, finalmente, se a organização tiver uma infra-estrutura tecnológica que promova o gerenciamento do conhecimento e a interligação das pessoas. Angeloni (2001, sp)



Figura 2: Modelo de organização do conhecimento

Fonte: Angeloni (2001, sp)

Na organização do conhecimento, essas três dimensões são apresentadas em forma de átomo para caracterizar sua interdependência e inter-relação, não privilegiando qualquer uma delas.

A primeira dimensão do átomo, ligada à infra-estrutura organizacional, objetiva estruturar um ambiente favorável à criação e ao compartilhamento do conhecimento através da visão holística, da cultura, do estilo gerencial e da estrutura. A segunda dimensão apresenta as principais habilidades a serem desenvolvidas e adotadas pelos colaboradores nas organizações de conhecimento, são elas: a aprendizagem, os modelos

mentais, o compartilhamento, a criatividade e inovação e a intuição. Na terceira dimensão são apresentadas algumas tecnologias de suporte à engenharia do conhecimento, como redes, *datawarehouse*, *groupware*, *workflow*, GED/EED que proporcionam maior apoio às atividades de criação, disseminação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento.

Observa-se que, ao se mudar do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento ou da onda industrial para a onda do conhecimento, mudou-se também a forma de se gerenciar as organizações. Ao constatar que muitas organizações dependem do conhecimento e têm nele o seu maior valor, o gerenciamento desse novo ativo vem ganhando espaço tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais. Baseando-se no modelo de Angeloni (2001), este estudo relacionou duas variáveis da organização de conhecimento: a cultura organizacional (da dimensão infra-estrutura) e o compartilhamento do conhecimento (da dimensão humana).

2.2 Diferenciando Dado, Informação e Conhecimento

Apesar de propor uma distinção para dado, informação e conhecimento, Stewart (1998) diz que a idéia de que o conhecimento possa ser dividido numa hierarquia é falsa, pelo motivo de que, o que é conhecimento para uma pessoa, são dados para outra. Entretanto, as definições e a distinção entre dados, informação e conhecimento são apresentadas por vários autores. Para Davis e Botkin (1996, p.51) “[...] o conhecimento é informação posta em uso produtivo”. Revisando os passos progressivos desta definição, os autores colocam que o dado é um meio de expressar algum objeto ou assunto, informação é o arranjo dos dados em um padrão dotado de significado e o conhecimento é a aplicação e o uso produtivo das informações.

Da mesma forma, Borghoff e Pareschi (1998) afirmam que a informação consiste em dados organizados, agrupados e categorizados em padrões que possibilitem a criação de significado, enquanto o conhecimento é informação colocada em uso produtivo. Para eles, a informação é convertida em conhecimento através de um processo social e humano de compartilhamento de entendimentos e sentidos. Também Leonard-Barton e Sensiper (1998) definem conhecimento como uma informação que é relevante, acessível e baseada

(pelo menos parcialmente) em experiência. Concorde-se dessa forma que o conhecimento é algo construído a partir de dados e de informações, que serve a determinada necessidade particular em determinado momento.

Para Davenport e Prusak (1998, p.6): “(...) conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, (...) tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documento ou repositórios mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

Diferentemente de outras riquezas, o conhecimento apresenta características peculiares como:

- quando é dado ou compartilhado não se perde;
- não é depreciável;
- seu valor aumenta na medida em que é compartilhado.

Além de suas características próprias, o conhecimento se apresenta sob muitas formas. Pode estar armazenado em um banco de dados, impresso em papel, integrado às políticas da empresa ou guardado na memória de um colaborador. Contudo, Linde (2000) salienta que o conhecimento não significa nada se não se souber guardá-lo, administrá-lo e utilizá-lo no dia-a-dia da organização. Nesse sentido, como o conhecimento passou a ser tratado como um recurso à sua gestão, também se tornou importante nas organizações, sendo denominada de gestão do conhecimento.

2.3 Por que a Gestão do Conhecimento?

A gestão do conhecimento não é considerada uma prática nova por autores como Hansen, Nohria e Tierney (1999). Para eles, nova é a prática “consciente” da gestão do conhecimento pois, por muitos anos, proprietários de negócios familiares preocupavam-se em compartilhar sua sabedoria comercial entre seus familiares. Também Davenport e Prusak (1998) acreditam que, mesmo antes da explosão do assunto, bons gerentes já

valorizavam a experiência e o *know-how* de seus colaboradores - isto é, seus conhecimentos.

Mas somente nos anos 90, segundo Hansen, Nohria e Tierney (1999), é que se começou a falar sobre gestão do conhecimento. Como os fundamentos da economia industrializada mudaram de recursos naturais para recursos intelectuais, percebeu-se necessário examinar o conhecimento que envolvia os negócios e como ele era utilizado. Ao mesmo tempo, o aumento no uso de computadores interligados em rede também possibilitou a codificação, armazenamento e compartilhamento de certos tipos de conhecimento mais facilmente e com o menor custo do que jamais havia se visto.

Enquanto no Brasil a adesão a esses novos valores ainda é tímida, nos Estados Unidos vem ocorrendo uma adesão acelerada. Pesquisa realizada pelo Delphi Group (apud Sayon, 1998) levantou que, até 1998, 28% das organizações americanas já haviam aderido à gestão do conhecimento e que, até o ano de 2002, este percentual subiria para 96%. Sobre as razões que levaram as organizações a adotarem a gestão do conhecimento, a pesquisa revelou: possibilidade de responder mais rapidamente ao mercado, por agregar valor para o usuário, maior índice de inovação, redução de custos e para seguir os passos dos concorrentes.

Em outra pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers (2000) com 801 presidentes executivos (*chief executive officers* ou CEOs) de 19 países do mundo, houve um consenso sobre a importância da gestão do conhecimento, ou seja, 97% dos CEOs entrevistados consideraram a gestão do conhecimento absolutamente vital para o sucesso da organização. Questionados sobre o que envolve a gestão do conhecimento, os CEOs enfatizaram a identificação e captação do conhecimento interno e externo, fazendo dele um ativo corporativo integrado; a distribuição e compartilhamento do conhecimentos frente a uma cultura organizacional recompensadora; e a utilização do conhecimento a fim de criar valor para a organização.

Na mesma pesquisa, foram identificadas três razões para a crescente importância do conhecimento como ativo: a globalização, a concorrência acirrada e as novas tecnologias.

À medida que as empresas se globalizam, elas precisam gerir seus recursos de conhecimento com mais abrangência e eficiência do que no passado e disponibilizá-los internacionalmente. Com a intensificação da concorrência, têm de reunir toda sua capacidade de excelência para servir ao cliente. Ademais, com o uso de novas tecnologias, mesmo as maiores empresas devem maximizar a capacidade de coletar; categorizar; distribuir e utilizar o conhecimento em toda a empresa”. (PricewaterhouseCoopers, 2000, p.142)

As razões levantadas na pesquisa vão ao encontro com o que pregam Davenport e Prusak (1998). Para eles, os principais fatores que levaram à atual explosão do conhecimento foram: a globalização da economia (o que levou as organizações a buscarem uma nova vantagem sustentável para se distinguir em seus mercados), o *downsizing* (que revelou a falta do conhecimento dos colaboradores que deixaram a organização) e a substituição do elemento humano pela tecnologia (quando algumas organizações equivocadamente presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente).

Hoje, de forma consciente, a gestão do conhecimento vem sendo cada vez mais difundida e aplicada nas organizações. Apesar de que os conceitos ainda não estejam totalmente estruturados e que os caminhos adotados sejam diferentes de uma organização para outra, a característica comum é a de que as organizações estão se atentando para o fato de que têm, geram e adquirem um recurso que pode trazer inovação e competitividade.

Diversas são as definições de gestão do conhecimento e muitas são as possibilidades de gerenciamento deste novo ativo. Para Sayon (1998, p.8) gestão do conhecimento “(...) é um processo interno que se aplica à corporação para conseguir o reaproveitamento do conhecimento adquirido pelos funcionários no dia-a-dia da empresa”. Mello (1999) define o gerenciamento do conhecimento como a tentativa de alavancar o desempenho organizacional pela localização, aplicação e manutenção do conhecimento. Para Linde (2000, p.1) a gestão do conhecimento é “(...) o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento ”. Para Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento envolve a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento. Para Moran (1994) é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das

organizações. Frappaolo (apud Koch, 1997, p.2) conceitua gestão do conhecimento como “(...) um conjunto de ferramentas para automação dos relacionamentos entre informações, usuários e processos” e Bromberek (apud Koch, 1997, p.2) como o “(...) processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários utilizando-se de tecnologias”.

Não há concordância sobre a definição de gestão do conhecimento. Enquanto em algumas definições as soluções tecnológicas são mais ressaltadas através do conceito de armazenamento e reaproveitamento de conhecimento, em outras, o elemento humano é mais valorizado em função do compartilhamento e de geração de novas idéias. Embora a tecnologia represente um papel importante, viabilizando o armazenamento e a disseminação, não é exclusiva na gestão do conhecimento. Como coloca Holtshouse (apud Wah, 2000), líder da iniciativa em gestão do conhecimento da Xerox, o aspecto humano está sempre presente na gestão do conhecimento.

“A tecnologia da informação fornece a estrutura, porém não fornece o conteúdo (...) trata-se de um assunto relacionado com as pessoas. Certamente a tecnologia da informação é um facilitador, mas por si só não consegue extrair as informações da cabeça de um indivíduo.” Chase (apud Wah, 2000, p.54)

Essa discordância reflete os caminhos diversos que as organizações estão tomando na gestão do conhecimento: umas enfatizando o suporte tecnológico, outras o elemento humano. Wah (2000) lista os caminhos (um ou mais) que as organizações escolhem para trabalhar com a gestão do conhecimento:

- *na captura*, armazenamento, recuperação e distribuição de ativos tangíveis de conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais;
- *na coleta*, organização e disseminação de conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, etc.;
- *na criação* de um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfirm prontamente o conhecimento.

Verificando-se, com base na literatura pesquisada, que as definições encontradas não contemplam todas as possibilidades de gerenciamento do conhecimento, elaborou-se um conceito próprio para este estudo. Neste trabalho, a gestão do conhecimento é entendida como o processo de promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações (Figura 3). Cada um desses aspectos são enfocados de maneira e com importância diferente nas organizações, não significando que todos devam estar presentes para que ocorra a gestão do conhecimento.



Figura 3: Formas de gerenciamento do conhecimento

Fonte: Elaborada pela autora.

O conceito de gerar envolve a aquisição ou a criação de um conhecimento ainda não existente na organização, seja contratando um novo colaborador, adquirindo algum sistema ou na pesquisa e desenvolvimento de projetos, produtos e processos. Já o conceito de compartilhamento consiste na transmissão de conhecimentos já existentes dentro da organização. No armazenamento, busca-se soluções para se codificar e disponibilizar o conhecimento. Na utilização, intenta-se fazer uso eficiente do conhecimento gerado,

compartilhado e armazenado. Com a mensuração mede-se e quantifica-se o valor dos conhecimentos para que a organização possa saber o valor de seu ativo conhecimento.

Ruggles (1998) propõe a distinção das atividades organizacionais, que têm o conhecimento como foco principal, em oito categorias. Percebe-se que tais atividades contemplam as formas de gerenciamento do conhecimento propostas neste estudo: geração, compartilhamento, armazenamento, utilização e mensuração do conhecimento. Tais categorias estão assim divididas e agrupadas:

- gerando novos conhecimentos (geração);
- acessando conhecimentos de fontes externas (armazenamento);
- utilizando conhecimentos acessíveis em tomadas de decisão (utilização);
- embutindo conhecimento em processos, produtos, e/ou serviços (utilização);
- representando o conhecimento em documentos, banco de dados e *softwares* (armazenamento);
- facilitando o crescimento do conhecimento através da cultura e de incentivos (geração e compartilhamento);
- transferindo/compartilhando o conhecimento existente para outras partes da organização (compartilhamento);
- medindo o valor dos ativos de conhecimento e/ou o impacto do gerenciamento do conhecimento (mensuração).

O gerenciamento do conhecimento envolve muitos aspectos: geração, compartilhamento, armazenamento, utilização e mensuração do conhecimento. O foco deste estudo é o compartilhamento do conhecimento nas organizações: o que é, quais práticas utilizadas e a influência de elementos da cultura organizacional.

2.4 O Que é Compartilhar Conhecimento?

De acordo com uma pesquisa realizada pela Management Review em grandes empresas internacionais que têm utilizado a gestão do conhecimento, Wah (2000) descreve que um dos aspectos mais difíceis da gestão do conhecimento está em como fazer as pessoas compartilharem seus conhecimentos.

Ao contrário de alguns anos atrás, quando se acreditava que o detentor do conhecimento perdia poder e reputação se compartilhasse suas informações, experiências e conhecimentos subjetivos, sabe-se hoje que o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado. Ao contrário, valoriza-se e cresce ainda mais. Como afirma Sveiby (1998, p.17), “(...) uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra”.

No entanto, muitas vezes ocorre o questionamento sobre “que conhecimentos dividir”. Cohen (1999) coloca que existem certos conhecimentos na organização que necessitam ser mantidos em segredo por algumas razões: quando o conhecimento representa um diferencial competitivo (a fórmula da Coca-Cola), uma iniciativa de chegar primeiro ao mercado (protótipo de um novo produto) ou informações financeiras da organização (lucro líquido, etc.). Este autor apoia o compartilhamento de experiências, estudos, pesquisas, leituras que possam ser de utilidade de outros colaboradores da organização.

Para Mayhew (2000), o compartilhamento é uma maneira barata de aumentar o valor da corporação, pois, ao promovê-lo, a organização passa a dispor de uma união dos conhecimentos individuais que pode resultar em ativos valiosos. Como coloca Thurow (2000), as porções de conhecimento de cada um são hoje tão pequenas que não têm valor por si sós. É preciso somar todas estas porções para que sejam valiosas.

Da ausência de definições para o que seja o compartilhamento do conhecimento, elaborou-se uma com base na literatura pesquisada. Nesta pesquisa, compartilhar conhecimentos é o processo de transmitir conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas formais e informais.

2.5 A Conversão do Conhecimento e o seu Compartilhamento

Quando se fala em gestão do conhecimento, inicialmente deve-se citar os dois tipos de conhecimento possíveis de serem compartilhados: o explícito e o tácito.

Polanyi (1967) fez uma distinção dos dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação. O conhecimento organizacional explícito é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas, etc.; o tácito é aquele conhecimento que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos. Assim, Polanyi (1967) afirma que o conhecimento pode estar tanto incorporado nas pessoas (conhecimento tácito) quanto embutido em produtos, processos, serviços e ferramentas ou registrado em documentos (conhecimento explícito).

A capacidade de distinguir esses conhecimentos e de administrá-los, segundo Vargas (2000), é um dos fatores que conduzem a organização ao sucesso no gerenciamento do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram a proposição de que o conhecimento é criado a partir de uma combinação do conhecimento tácito e o explícito. Os autores consideram quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização (de tácito para tácito), a externalização (de tácito para explícito), a combinação (de explícito para explícito) e a internalização (de explícito para implícito).

	Conhecimento Tácito	PARA	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização		Externalização
DE			
Conhecimento Explícito	Internalização		Combinação

Figura 4: Quatro modos de conversão de conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.81)

Através dos modos de conversão do conhecimento, identifica-se os modos de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Na socialização, ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro (pela linguagem, observação, imitação e prática). Na externalização, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros, só que de forma não direta. Na combinação, um conhecimento já explícito é compartilhado também de forma explícita. Na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta sendo que o receptor o transforma em conhecimento tácito.

Obtém-se o compartilhamento do conhecimento através desses quatro modos de conversão; entretanto, como nos processos de combinação e internalização o conhecimento em questão é explícito, torna-se mais fácil o compartilhamento. De maneira oposta, na socialização e na externalização, como o conhecimento em jogo é o tácito, percebe-se que o compartilhamento é por diversas vezes demorado e ineficaz. Para Sveiby (2000, p.67), o conhecimento tácito “(...) não pode ser expresso em palavras nem transmitido por meio da capacitação formal”; no entanto, Spender (apud Leonard-Barton e Sensiper, 1998) ressalta que tácito não significa o conhecimento que não possa ser compartilhado ou codificado. O conhecimento tácito é passível de ser compartilhado desde que se utilize práticas de compartilhamento que promovam contato direto como a imitação e a observação. Para Oliveira Junior (1999), o conhecimento explícito é um tipo de conhecimento mais facilmente compartilhado ao mesmo tempo que constitui uma fonte de vantagem competitiva mais facilmente acessada pelos concorrentes. De outra forma, o conhecimento tácito constitui uma vantagem competitiva sustentável por sua dificuldade de se copiar e mesmo de se fazer entender.

Autores como Davis e Botkin (1996) e O'Dell e Grayson (1998) presumem que os conhecimentos mais importantes estão justamente nas pessoas (conhecimentos tácitos) e não nas organizações (conhecimentos explícitos), ou seja, residem mais nos membros da organização do que nela própria. “As organizações transbordam de conhecimento tácito: intuições, regras gerais, mentalidades, regras não-escritas de território, valores inconscientes” (Stewart, 1998, p.65). A PricewaterhouseCoopers (2000) enfatiza que o conhecimento tácito deveria ser mais valorizado pelas organizações. Muitas ainda não se atentaram que grande parte do saber organizacional diz respeito justamente a esse conhecimento subjetivo que reside na mente dos seus membros.

O conhecimento é definido como um ativo intelectual, mas é mais do que os dados objetivos e explícitos encontrados nas metodologias, nos manuais ou nas patentes de uma empresa. Existe também um imenso - e talvez não reconhecido - valor na especialidade, na sabedoria e na intuição altamente subjetivas e difíceis de codificar dos funcionários. (PricewaterhouseCoopers, 2000, p.142)

A explicitação do conhecimento tácito é defendido por autores, como Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Davenport e Prusak (1998). Eles enfatizam a importância de que o conhecimento tácito seja identificado e explicitado a fim de permitir sua formalização e consultas futuras. No entanto, muitos conhecimentos tácitos são impossíveis de serem explicitados numa forma que possam ser armazenados. Como colocam O'Dell e Grayson (1998), a maioria das informações e conhecimentos importantes de que as pessoas precisam para implementar uma prática não pode ser codificada ou escrita; precisa ser observada, requer diálogo e interação. Leonard-Barton e Sensiper (1998) também ressaltam que um dos elementos que dificultam o compartilhamento do conhecimento tácito é a própria incapacidade do seu detentor de articular e explicar totalmente o que ele sabe.

Dessa forma, um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento deste conhecimento que não é encontrado nos manuais, nos relatórios, nas pesquisas, etc. Como é um conhecimento de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar seu compartilhamento pode exigir, além da adoção de novas práticas, mudança e mobilização de toda a organização.

2.6 Estratégias de Compartilhamento do Conhecimento

É possível verificar se a organização estimula o compartilhamento do conhecimento tácito ou o compartilhamento do conhecimento explícito relacionando qual a estratégia de compartilhamento adotada.

Segundo Sveiby (1998)², as organizações podem adotar a estratégia do compartilhamento do conhecimento por meio da informação e da tradição. Pela informação, o conhecimento é compartilhado de forma indireta e, neste caso, as práticas de maior uso são as palestras, as apresentações audiovisuais, os manuais da organização. Pela

tradição, o conhecimento é compartilhado de forma direta, ou seja, o receptor participa do processo de transferência (acontece de indivíduo para indivíduo através do aprendizado pela prática), o método carona, por exemplo, acontece quando um profissional júnior ou *trainee* trabalha por certo tempo com outro mais antigo para que ocorra o compartilhamento por meio da observação, imitação e prática. No quadro 2 apresenta-se algumas características da estratégia de compartilhamento do conhecimento pela informação e pela tradição.

Quadro 2: Compartilhamento do conhecimento pela informação e pela tradição

Informação	Tradição
Compartilham-se informações articuladas	Compartilham-se capacidades articuladas e não-articuladas
Independente do indivíduo	Dependente e independente
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta
Codificada	Não-codificada
Fácil distribuição em massa	Difícil distribuição em massa

Fonte: Adaptado de Sveiby, Karl (1998, p.54)

A fim de proporcionar o compartilhamento do conhecimento tácito, o autor defende o compartilhamento do conhecimento pela tradição, ou seja, pela interatividade. Como se pode observar, a informação é propícia para o compartilhamento de conhecimentos articulados; no entanto, não é segura nem eficiente para compartilhar conhecimentos entre pessoas. Enquanto “(...) a informação transmite o conhecimento de forma indireta por meio de veículos como palestras e apresentações, a tradição transmite o conhecimento de forma direta, de pessoa para pessoa, por meio do aprendizado pela prática” (Sveiby, 1998, p.58). A informação é favorável ao compartilhamento de conhecimentos explícitos, enquanto a tradição propicia o compartilhamento de conhecimentos tácitos.

Hansen, Nohria e Tierney (1999), após estudarem o gerenciamento do conhecimento em diversas firmas de consultoria, verificaram que as mesmas não

² Em sua obra Sveiby refere-se à transferência do conhecimento.

apresentavam estratégias semelhantes de compartilhamento do conhecimento. Em algumas organizações pesquisadas, a estratégia estava centrada no computador, num sistema onde se pode acessar e usar conhecimentos codificados e armazenados. Esta estratégia, que os autores chamam de codificação, é perfeita para o compartilhamento de conhecimentos passíveis de serem explicitados, ou seja, de conhecimentos explícitos. Em outras organizações, a prática de compartilhamento estava intimamente ligada à pessoa detentora ou possuidora do conhecimento. Nesta estratégia, chamada personalizada, o compartilhamento ocorre essencialmente através de contatos diretos entre as pessoas, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos tácitos. O papel do computador nessas organizações é o de ajudar as pessoas a comunicarem o seu conhecimento e não no sentido de armazená-lo. No quadro 3, apresenta-se algumas características dessas duas estratégias de compartilhamento do conhecimento.

Quadro 3: Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento

CODIFICAÇÃO	Estratégia Competitiva	PERSONALIZAÇÃO
Desenvolve um sistema de documentação eletrônica que codifica, armazena, dissemina e permite a reutilização do conhecimento.	Estratégia de gerenciamento do conhecimento	Desenvolve redes para ligar pessoas para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado.
Investe pesadamente em TI; o objetivo é o de conectar as pessoas com conhecimentos codificados possíveis de serem reutilizados.	Tecnologia de informação	Investe moderadamente em TI; o objetivo é facilitar conversas e a troca de conhecimentos tácitos.
Contrata recém-formados que são bem encaixados para a reutilização de conhecimento e a implementação de soluções. Recompensa as pessoas por usarem e contribuírem com o banco de dados.	Recursos humanos	Contrata pessoas que gostam de solucionar problemas e tolerar ambigüidades. Recompensa as pessoas por compartilhar conhecimentos diretamente com outros.

Fonte: Adaptado de Hansen, Nohria e Tierney (1999, p.109)

Analisando o quadro, observa-se que as organizações podem adotar estratégias de compartilhamento do conhecimento que enfocam as tecnologias de informação, no sentido de armazenar o conhecimento ou no sentido de facilitar o compartilhamento.

Conclusões similares às de Hansen, Nohria e Tierney (1999) foram verificadas em outra pesquisa, desenvolvida pela Teltech (1997), sobre as estratégias que 500 organizações líderes americanas estavam utilizando a fim de desenvolver e facilitar o compartilhamento do conhecimento. De acordo com a Teltech (1997), as organizações estavam utilizando uma entre duas estratégias: a estratégia do armazenamento e a estratégia da indicação. A primeira estratégia, do armazenamento, está focada em descobrir e capturar o capital intelectual que reside nas mentes, mesas e computadores dos trabalhadores do conhecimento, tornando-o acessível para toda a organização. Esta estratégia está baseada na crença de que a essência e o detalhe do que reside na mente dos colaboradores possam ser eficientemente capturados, documentados e reutilizados pela organização.

A estratégia da indicação é geralmente designada a fim de colocar os colaboradores em contato direto. A premissa desta estratégia é a de que existem certos tipos de informação e conhecimento muito difíceis de serem capturados e documentados (conhecimentos tácitos). Acredita-se que, indicando onde o conhecimento se encontra, seja a maneira mais eficiente e válida de compartilhar conhecimento.

Na pesquisa da Teltech (1997), a tendência de uma organização por determinada estratégia reflete muito a área do profissional responsável pelas iniciativas em gestão do conhecimento. Iniciativas dirigidas por profissionais de tecnologia de informação (indivíduos inclinados a valorizar e focar em soluções de sistemas) tendem a favorecer a estratégia do armazenamento, enquanto esforços dirigidos por profissionais de P&D (indivíduos que valorizam e enfocam o entendimento técnico e a experiência) tendem a adotar a estratégia da indicação. No quadro 4 estão identificadas as principais vantagens e desvantagens de cada estratégia.

Quadro 4: Estratégias de compartilhamento do conhecimento

	Vantagens	Desvantagens
Armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> • Retém o capital intelectual quando as pessoas deixam a organização • Acesso imediato ao capital intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer grande investimento de tempo e trabalho • Dificuldade em capturar e manter conhecimento compreensivo • Impacto não é imediato • Requer complexos sistemas de solução
Indicação	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto imediato • Baixa manutenção • Requer sistemas de soluções simples 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual não é retido quando as pessoas deixam a organização <ul style="list-style-type: none"> • Requer cooperação e contribuição dos usuários todo o tempo

Fonte: Teltech (1997, p.13)

Verifica-se grande similaridade entre as estratégias de compartilhamento apresentadas. Enquanto as estratégias de informação (Sveiby), codificação (Hansen, Nohria e Tierney) e armazenamento (Teltech) são estratégias similares que facilitam e estimulam o compartilhamento explícito, as estratégias de tradição (Sveiby), personalização (Hansen, Nohria e Tierney) e indicação (Teltech) são estratégias similares que facilitam e estimulam o compartilhamento de conhecimento tácito.

2.7 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que em qualquer organização ocorre o compartilhamento do conhecimento. Mesmo não dispondo de práticas formais específicas, em qualquer organização pode-se verificar práticas informais criadas ao longo do tempo que facilitam a troca, transmissão de conhecimentos entre as pessoas.

Para os autores, o compartilhamento informal ocorre geralmente de maneira não preestabelecida durante encontros casuais e conversas locais, quando as pessoas trocam idéias, pedem conselhos para resolver problemas e perguntam sobre o trabalho de outros colegas. Por ser informal, muitas vezes o compartilhamento do conhecimento depende dessas conversas e contatos que por vezes não acontecem. Como nem sempre o assunto tratado nessas conversas diz respeito ao que se gostaria de saber ou resolver, o indivíduo pode passar a discutir determinado problema com certo colega porque se sente mais à vontade com ele e não porque ele seja a pessoa mais indicada para se consultar sobre aquele assunto. Por estas razões, Davenport e Prusak (1998) ressaltam a importância de se poder contar também com práticas formais de compartilhamento do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) buscam despertar as organizações para a necessidade de saber se o acesso ao conhecimento está facilitado e apresentado numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Conseqüentemente, os autores propõem a utilização de práticas baseadas em ferramentas tecnológicas capazes de facilitar a localização do conhecimento quando ele é necessário porque, do contrário (caso não haja a disponibilidade de se localizar os recursos de conhecimento mais apropriados), corre-se o risco de se utilizar o que estiver mais facilmente acessível ou de buscar-se fora da organização um conhecimento que talvez já se disponha.

A seguir, apresenta-se as práticas de compartilhamento do conhecimento (formais ou informais), que podem ser adotadas e estimuladas nas organizações, para se promover um nível maior de conhecimento compartilhado. Tais práticas visam colocar as pessoas em contato; captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento; ou indicar onde se pode encontrá-lo. Hansen, Nohria e Tierney (1999) citam a reunião, o relatório, o telefone, o correio eletrônico e a videoconferência; Davenport e Prusak (1998) citam a conversa, local e ocasião de encontro, a feira de conhecimento, a reunião, a palestra/apresentação, o fórum eletrônico, o telefone e o correio eletrônico.

- Conversa

Prática direta de compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. As conversas sempre acontecem nas organizações. Muitas vezes pode envolver assuntos particulares e banalidades, mas envolve também assuntos referentes ao trabalho. Como coloca Webber (1993, p.28), “(...) conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização”. Também Davenport e Prusak (1998, p.42) afirmam que “(...) grande parte do trabalho das empresas é feito porque as pessoas estão continuamente perguntando umas às outras, através de redes informais, quem sabe como fazer aquele trabalho”. Para esses autores, as conversas são capazes de gerar um número maior de soluções criativas do que o isolamento dos colaboradores trabalhando em suas mesas e ocupados somente nas suas atividades individuais.

- Locais e ocasiões de encontro

Outra prática direta de compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. Criar locais e ocasiões dentro e fora da organização para que os colaboradores possam interagir informalmente também é uma prática para promover o compartilhamento do conhecimento. Passeios, viagens e encontros criam a oportunidade de intercâmbio entre colaboradores que, ou nunca se viram, ou nunca se encontram durante o expediente de trabalho. Caetano (1998) descreve que na Tigre (maior fabricante de tubos e conexões do país) promove-se a cada dois meses o café da manhã com o presidente e colaboradores do escritório. Apesar de que o principal objetivo seja o de aproximar e motivar as pessoas, através dessa prática, muitas contribuições foram e são colhidas na forma de idéias e de soluções para certos problemas. Davenport e Prusak (1998) citam as salas de bate papo, encontradas principalmente nas organizações japonesas, como locais de encontro para que os colaboradores possam interagir informalmente e compartilhar conhecimento.

- Feira de conhecimento

Prática direta de compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos, de acordo com Davenport e Prusak (1998), trata-se de uma feira que pode ser promovida nas organizações onde os colaboradores montam *stands* e apresentam seus projetos e trabalhos. Nesse tipo de feira não se tem um roteiro específico; os colaboradores que circulam pela feira têm a possibilidade de consultar e conversar livremente qualquer grupo ou indivíduo cujo trabalho lhes tenha despertado interesse. Não existe a concepção prévia de quem tem que falar com quem.

- Reunião

Prática direta de compartilhamento do conhecimento, através da reunião, é possível compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos. Davenport e Prusak (1998) sustentam que o compartilhamento do conhecimento através de reuniões possibilita estabelecer confiança mútua e resolver questões difíceis.

- Relatório

Prática indireta de compartilhamento do conhecimento que possibilita o compartilhamento de conhecimentos explícitos. Para Hansen, Nohria e Tierney (1999), essa prática de compartilhamento promove a reutilização do conhecimento uma vez que já se encontra explícito. Assim poupa-se trabalho, se reduz custos de comunicação e permite à organização desenvolver outros projetos.

- Palestra/apresentação

Prática direta de compartilhamento que promove o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. Para Sveiby (1998), a palestra/apresentação é uma prática comum de compartilhamento do conhecimento, mas pouco eficaz. Para o autor, depois de cinco dias, a maioria das pessoas se recorda de menos de um décimo do que ouviram.

- Fórum eletrônico

Prática indireta de compartilhamento que possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. Utilizando a tecnologia do Lotus Notes que gerencia banco de dados e os recursos de *groupware*³, os fóruns dão suporte ao trabalho de grupo, possibilitando a criação e gerenciamento de grupos de discussão. Ao interligar as pessoas, esta prática possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos à distância (Davenport e Prusak, 1998).

- Videoconferência

Prática indireta de compartilhamento eficaz na viabilização e transmissão de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas. Com a videoconferência pode-se conversar e fazer reuniões de longas distâncias, cara-a-cara, combinando voz, vídeo e transmissão de áudio (Stair, 1998). Por transmitir áudio e vídeo, torna possível a

³ Sistemas de computadores que assistem grupos de pessoas engajadas em uma tarefa ou objetivo em comum que provêem um *interface* com um ambiente compartilhado.

comunicação e o compartilhamento do conhecimento de uma pessoa para outra (Davenport e Prusak, 1998).

- Correio eletrônico

Prática indireta de compartilhamento, possibilita o compartilhamento de conhecimentos explícitos. Para Stair (1998), o correio eletrônico tornou-se rapidamente uma forma muito popular de comunicação ao possibilitar que pessoas em todo mundo sejam conectadas de forma imediata. Prática que utiliza a WWW ou a *intranet*⁴, permite que conhecimentos explícitos sejam compartilhados de uma pessoa para outra (Hansen, Nohria e Tierney, 1999).

- Telefone

Outra prática indireta de compartilhamento, possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas apesar de não captar e distribuir conhecimento estruturado (Davenport e Prusak, 1998).

- Repositório de conhecimento

Prática indireta de compartilhamento de conhecimentos explícitos. O conceito de mapear o que a organização é ou sabe já existe há alguns anos. Este conceito apresenta-se aqui transformado numa aplicação tecnológica (disponibilizada através de *intranet* ou Lotus Notes) que pode facilitar o compartilhamento do conhecimento.

Este mapa, no formato de repositório de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é um guia, quadro ou lista onde estão relacionados os conhecimentos importantes (já explicitados) dos colaboradores da organização.

Sveiby (1998) corrobora o pensamento de Davenport e Prusak (1998) ao afirmar que, através do repositório de conhecimento, haveria uma maior troca de conhecimentos, uma vez que eles estariam disponíveis onde e quando fossem necessários. Do mesmo

⁴ Rede interna de uma organização que a partir das mesmas tecnologias da Internet permite o acesso dos usuários (colaboradores da organização).

modo, Stewart (1998) confirma que as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado, a fim de que possam usar, de forma mais efetiva, o saber existente dentro da organização.

Na Xerox, pode-se encontrar um exemplo de repositório de conhecimento. Wah (2000) afirma que os 25 mil representantes de campo da Xerox compartilham conhecimentos utilizando um sistema de documentação comum a todos, onde estão transcritas certas histórias (geradas e atualizadas por eles mesmos) que os ajudam no diagnóstico e conserto de máquinas. Outro exemplo de repositório de conhecimento é citado por Koltys (1999) e desenvolvido nos EUA para uma empresa multinacional de petróleo. Trata-se de um sistema de prevenção e controle de acidentes ambientais. Neste repositório estão reunidos procedimentos, dados, antecedentes; em caso de emergência, um colaborador pode, de qualquer parte do mundo, descrever o problema. Se, em algum outro canto alguém já tiver vivido esta emergência, a experiência estará instantaneamente ao seu alcance.

Baseando-se em Davenport e Prusak (1998), Sveiby (1998), Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Borghoff e Pareschi (1998), verifica-se que o repositório de conhecimento possibilita, algumas vezes, que o conhecimento de uma pessoa ou grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros colaboradores da organização transformando-se em conhecimento explícito; proporcionando maior rapidez e facilidade no compartilhamento do conhecimento.

- Guia de localização

Prática direta de compartilhamento do conhecimento que promove o compartilhamento de conhecimentos tácitos. O guia de localização ou páginas amarelas, como também é chamado, é um instrumento de localização de conhecimento. Através de um sistema, os colaboradores são convidados a inserir informações sobre que conhecimentos, experiências, habilidades e competências apresentam sem precisar explicitá-los. Quando alguém precisar de certo conhecimento recorre a esse guia para verificar se na organização existe um colaborador que possa ajudá-lo. Este guia indica aos colaboradores da organização onde podem encontrar os detentores de conhecimentos. Davenport e Prusak (1998) comparam o guia de localização com um mapa da cidade que

mostra tanto os recursos disponíveis (bibliotecas, hospitais, escolas) como de que forma chegar até eles.

Wah (2000) descreve que a British Petroleum (empresa britânica do setor petrolífero e de gás) dispõe de um guia de localização que contém informações sobre 10 mil profissionais que lá trabalham, permitindo que qualquer um possa saber quem sabe o quê. Este é um exemplo de guia de localização que mostra onde estão os conhecimentos organizacionais tácitos. Como o repositório de conhecimento não supre totalmente a necessidade da organização em conseguir transformar os conhecimentos tácitos em explícitos, o guia de localização consegue mostrar quem detém esses conhecimentos.

- Método Carona

Outra prática direta de compartilhamento que promove o compartilhamento de conhecimentos tácitos. De acordo com Sveiby (1998), o método carona envolve um profissional júnior ou *trainee* trabalhando por determinado período de tempo com outro profissional mais antigo para que ocorra o compartilhamento do conhecimento por meio da observação, imitação e prática.

De acordo com a Teltech (1997), as práticas de compartilhamento que apoiam a estratégia do armazenamento envolvem sistemas que oferecem a possibilidade de explicitar conhecimento. As práticas de compartilhamento do conhecimento que apoiam a estratégia da indicação inclui reuniões, conversas, fóruns eletrônicos e guias de localização.

Baseando-se no que foi pesquisado (compartilhamento direto e indireto, compartilhamento de conhecimento tácito e explícito), elaborou-se um quadro onde estão destacadas as características que diferenciam as práticas de compartilhamento do conhecimento adotadas nesta pesquisa.

Quadro 5: Práticas de compartilhamento do conhecimento e suas características

Práticas de compartilhamento de conhecimento	Características de compartilhamento do conhecimento			
	Contato direto	Contato indireto	Compartilha conhecimento tácito	Compartilha conhecimento explícito
Conversa	X		X	X
Local e ocasião de encontro	X		X	X
Feira de conhecimento	X		X	X
Reunião	X		X	X
Relatório		X		X
Palestra/ Apresentação	X		X	X
Fórum eletrônico		X	X	X
Videoconferência		X	X	X
Correio eletrônico		X		X
Telefone		X	X	X
Repositório de conhecimento		X		X
Guia de localização	X		X	X
Método carona	X		X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

No compartilhamento direto de conhecimento, subentende-se que não existe qualquer intermediário no processo, ou seja, o compartilhamento ocorre de pessoa para pessoa, frente a frente. Como sustenta Sveiby (1998), o compartilhamento direto favorece o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre pessoas. Todavia, certas práticas indiretas que utilizam tecnologia, como o fórum eletrônico e a videoconferência, também possibilitam o compartilhamento de conhecimentos tácitos. A seguir, discorre-se sobre as características do mercado do conhecimento na organização.

2.7.1 Mercado do conhecimento

Se o conhecimento é um ativo que representa valor, seja para as organizações ou para seus colaboradores, não é difícil entender que seu compartilhamento possa ser analisado como uma relação de troca de interesses como acontece num mercado qualquer. Davenport e Prusak (1998) acreditam que exista um mercado do conhecimento na

organização funcionando como qualquer outro mercado. Este mercado possui então compradores, vendedores, corretores, sistema de preço e de pagamento. Os compradores são as pessoas que tentam resolver algum problema e estão em busca de soluções; os vendedores são aqueles que possuem conhecimento de determinado processo ou assunto; e os corretores aqueles que colocam os compradores e vendedores em contato. Alguns potenciais vendedores colocam-se fora do mercado por acreditarem que ganham mais enclausurando seu conhecimento do que compartilhando-o com outros.

Neste mercado do conhecimento, ainda de acordo com Davenport e Prusak (1998), o sistema de preços ou os fatores compensadores pelo compartilhamento do conhecimento também são definidos. O primeiro é a reciprocidade, ou seja, uma vez que o sujeito passa a ser conhecido como alguém que compartilha conhecimento outros também passarão a compartilhar os próprios conhecimentos com este sujeito. O segundo é a reputação que decorre do desejo de ser visto como alguém possuidor do conhecimento. O terceiro fator é o altruísmo que ocorre quando a pessoa é tão apaixonada pelo próprio conhecimento que se sente feliz em compartilhá-lo sempre que possível. Já o último fator é a confiança, ou seja, a pessoa só compartilha conhecimento com aqueles que não o exploram em benefício próprio, com aqueles que reconhecem e valorizam a pessoa que o compartilhou.

“Se alguém propalar como seus os resultados de nossa pesquisa, tenderemos a não mais abrir nosso conhecimento para ele, da mesma forma que não abrimos nossa casa para alguém que nos tenha roubado o carro” (Davenport e Prusak, 1998, p. 42).

Existem alguns fatores, apresentados pelos mesmos autores, que levam o mercado do conhecimento a operar de forma ineficiente.

- Informações limitadas - quando as empresas percebem que não sabem procurar o conhecimento que já possuem.
- Conhecimento assimétrico - o conhecimento sobre um dado assunto é farto em um departamento mas escasso em outro.
- Conhecimento localizado - o alto custo da pesquisa para se obter o conhecimento ideal leva as pessoas a aceitarem determinado conhecimento.

- Influência da cultura organizacional – alguns elementos culturais são capazes de influenciar e inibir o compartilhamento do conhecimento na organização.

Os papéis de comprador, vendedor e corretor do conhecimento são intercambiáveis entre os colaboradores da organização. Para que o mercado funcione de forma eficiente, as pessoas precisam ter consciência de que hoje podem ser vendedores de um conhecimento e amanhã, podem estar atuando num diferente papel: o de comprador. Dessa forma, quando se necessita de um conhecimento pode-se conhecer ou não o seu vendedor ou saber se o conhecimento é tácito ou explícito. Com base no que afirmam Davenport e Prusak (1998), sobre o mercado do conhecimento, apresenta-se na Figura 5 o processo de compartilhamento partindo do comprador do conhecimento e as práticas utilizadas.

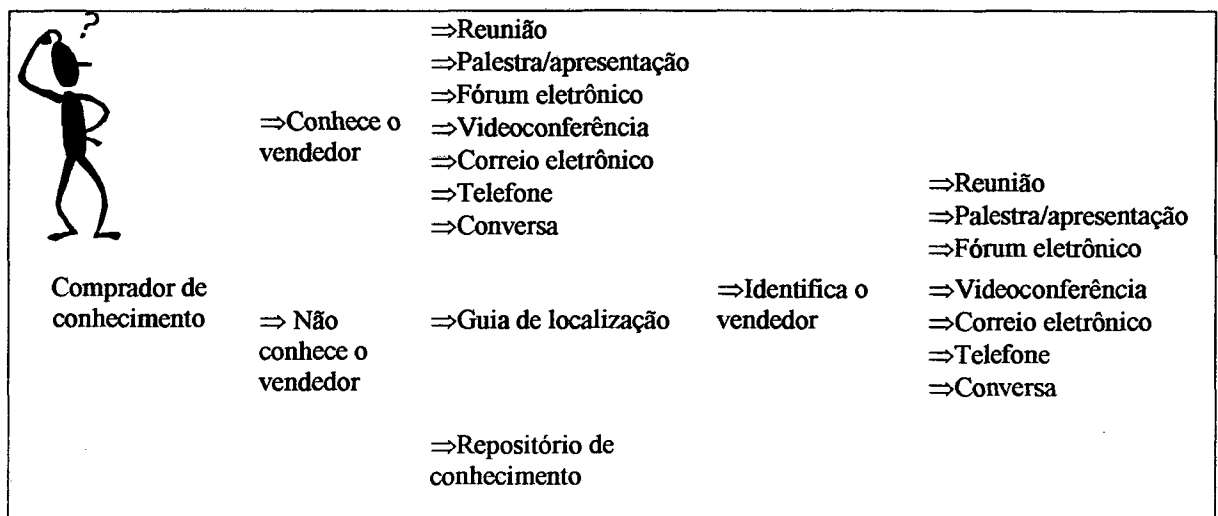


Figura 5: Passos do processo formal de compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Elaborada pela autora.

Apresenta-se na figura o comprador de conhecimento. Quando o comprador conhece o vendedor de conhecimento, ele pode consultá-lo através de conversa, reunião, palestra/apresentação, fórum eletrônico, videoconferência, correio eletrônico e telefone, para que ocorra o compartilhamento do conhecimento. Quando o comprador não conhece o vendedor, ele pode utilizar o guia de localização a fim de saber onde ele se encontra ou pode consultar o repositório de conhecimento que já apresenta conhecimentos explicitados. Quando se consulta o guia de localização, após a identificação do vendedor, utiliza-se das mesmas práticas de quando já se conhece o vendedor. No entanto, vale lembrar que,

quando o conhecimento não está explicitado, o compartilhamento só será efetivado se o vendedor concordar em dividir seu conhecimento.

Soluções tecnológicas como o correio eletrônico, repositórios de conhecimento (que promove o compartilhamento do conhecimento explícito) e guias de localização (que facilitam o acesso ao detentor do conhecimento) podem e devem ser utilizadas para facilitar o processo, mas não necessariamente garantem um nível maior de conhecimento compartilhado na organização. Como colocam Davenport e Prusak (1998), apenas a adoção de algumas práticas de compartilhamento do conhecimento não promove o compartilhamento do conhecimento numa cultura organizacional que não favoreça tal atividade. As barreiras e os incentivos para o compartilhamento do conhecimento não são realmente técnicos. Caso a cultura organizacional não valorize o compartilhamento, pode acontecer de o detentor não querer ou não mostrar interesse em compartilhar seu conhecimento. Nesse caso, vale lembrar uma máxima que diz “máquinas de fazer exercícios não são sinônimo de exercícios feitos”.

2.8 Por Que o Compartilhamento de Conhecimentos é tão Difícil?

O'Dell e Grayson (1998) afirmam que a maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de compartilhar o que sabem e de fazer as coisas melhores; no entanto, este desejo natural é impedido por barreiras culturais que a organização cria, como:

- quando os locais, as divisões e as funções estão focadas em maximizar suas próprias realizações e recompensas, coincidentemente ou inconscientemente, informações são escondidas de tal modo que subotimiza a organização como um todo;
- uma cultura que valoriza habilidades técnicas pessoais e a criação de conhecimento acima do compartilhamento do conhecimento;
- a síndrome do “não foi inventado aqui” e a carência de aprendizado prático fora de um grupo pequeno;

- a falta de contato, relacionamentos e de perspectivas comuns entre pessoas que não trabalham lado a lado (na maioria das organizações as pessoas além de não saberem o que seus colegas estão fazendo muitos nem sabem da existência de outros colegas);
- uma confiança demasiada no compartilhamento de conhecimentos explícitos;
- não permitir ou recompensar as pessoas por despendem um tempo aprendendo, compartilhando e ajudando outros que estão fora de seu departamento (a demanda de tempo é enorme e ao menos que capturar e compartilhar conhecimento sejam construídos dentro do processo de trabalho o compartilhamento não ocorre).

Corroborando as afirmações de O'Dell e Grayson (1998), Morey (2000) acredita que as principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento estejam presentes na cultura organizacional. Para este autor, os impulsos mais comuns para o compartilhamento do conhecimento são: prestígio, reconhecimento e a noção que as idéias e pensamentos dos indivíduos possam fazer diferença.

Ruggles (1998) salienta que as maiores barreiras de compartilhamento do conhecimento não são solucionadas com a tecnologia. Ao examinar os resultados de um estudo, conduzido em 1997 pela *Ernst & Young Center for Business Innovation*, em 431 organizações americanas e européias, Ruggles (1998) identificou que, em 54% das organizações pesquisadas, o maior impedimento para o compartilhamento do conhecimento foi a cultura. Davenport e Prusak (1998) também acreditam que existam muitos elementos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento. Estes elementos são chamados de atritos pelos autores. No quadro 6, apresenta-se alguns desses atritos e suas possíveis soluções.

Quadro 6: Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não foi inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.117)

Pela identificação dos elementos culturais que influenciam no compartilhamento do conhecimento, pode-se questionar e buscar soluções que permitam uma prática de compartilhamento mais efetiva. Para Wah (2000, p.62), “(...) a capacidade de compartilhamento mais hábil é aquela que inclui a cultura e os motivadores de comportamento, uma cultura que celebra o trabalho em conjunto e o compartilhamento”.

Construir razões naturais, bem como benefícios próprios para quem compartilha seus conhecimentos, é um passo que precisa ser tomado antes de apostar na tecnologia para promover o compartilhamento do conhecimento. Ao priorizar a análise e a adaptação da sua cultura, a organização se resguarda de fazer investimentos em tecnologia que podem não trazer resultado algum.

Baseando-se em O'Dell e Grayson (1998), Morey (2000), Bartlett e Ghoshal (1998), Wah (2000), Ruggles (1998), Davenport e Prusak (1998), afirma-se que a cultura organizacional exerce inquestionável influência no compartilhamento do conhecimento, inibindo ou motivando as pessoas a participarem do processo. Dessa forma, a seguir, discorre-se sobre a outra variável do modelo de Angeloni (2001) que contempla este estudo: a cultura organizacional e sua influência no compartilhamento do conhecimento.

2.9 Da Antropologia à Cultura Organizacional

A constatação de diferentes modos de vida entre povos e nações foi um elemento essencial no surgimento de estudos antropológicos. Desde a antigüidade, autores da Grécia, Roma e China já faziam reflexões sobre as razões que explicavam a existência de costumes, modos de vida, práticas e crenças de diferentes povos. No entanto, só a partir do século XVIII iniciaram-se os primeiros estudos acerca deste tema, em razão dos grandes descobrimentos dos séculos XV e XVI, quando navegadores europeus entraram em contato com povos inteiramente diversos e tentaram interpretar seus costumes. Uma abordagem mais sistemática, porém, só começou a ser esboçada a partir do século XIX.

Assim, a antropologia ficou definida como a ciência que abrange a investigação, descrição e explicação da diversidade humana, estudando a variedade de raças, culturas e sociedades existentes. Para Titiev (1969), a antropologia deve ser vista como uma ciência social, uma vez que o seu objeto de estudo diz respeito a agregados de pessoas que geralmente ocupam uma única região e partilham uma maneira de viver comum. Ressalta-se, no entanto, que a palavra antropologia é muitas vezes utilizada como um termo único, sem se atentar para o fato de que também inclui subdisciplinas que apresentam diferentes significados. Peltó (1971) divide a antropologia em antropologia física e antropologia cultural. A antropologia física referindo-se ao estudo do crescimento e da constituição humana buscando contato com áreas como a anatomia, radiobiologia, serologia, fisiologia e medicina geral e a antropologia cultural dizendo respeito ao social, aos padrões de comportamento socialmente aprendidos, baseados em processos simbólicos.

Segundo Titiev (1969), os antropólogos culturais estudam e descrevem conceitos e facetas do comportamento humano (não geneticamente adquiridos pelo homem) que se desenvolvem após o nascimento. Estudam elementos mais ou menos claros, que refletem os valores próprios ou impróprios do comportamento social. Chega-se a dizer que a influência da cultura de uma sociedade no homem é muitas vezes maior do que a influência física ou biológica. Como coloca Titiev (1969, p.14), “(...) respirar é, em toda a parte, uma necessidade biológica do homem, mas, na nossa cultura, é considerado impróprio entrar às pressas e arfar numa sala, para uma entrevista importante”.

No século XX, a partir do fim dos anos 70 e início dos anos 80, compreendeu-se que a cultura também poderia ser estudada no âmbito organizacional. Uma vez que a organização representa um grupo de pessoas que trabalham juntas com o mesmo propósito, percebeu-se que também nas organizações uma força maior era responsável pela forma de interação de seus integrantes e pelos seus modos de atuação. Como coloca Barbosa (1996, p.16):

“Embora a administração seja uma tarefa objetiva, é culturalmente condicionada. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de uma determinada sociedade que são atualizadas, também, em suas práticas e políticas administrativas”.

O estudo da cultura organizacional ganhou força e o número de pesquisas sobre o tema aumentou consideravelmente, resultando em análises organizacionais que sustentavam variados conceitos de cultura. Essa desigualdade de conceitos acabou originando diferentes questões e interesses de pesquisa.

Dessa forma, uma grande variedade de tratamentos e de definições foi, e ainda é, atribuída à questão cultura organizacional. Como o conceito de cultura foi emprestado da antropologia, onde não existe consenso sobre o seu significado, não deveria ser surpresa que há também uma diversidade de opiniões sobre a sua aplicação em estudos organizacionais (Smircich, 1983).

2.10 Propostas Conceituais de Cultura Organizacional e a Postura do Pesquisador

As propostas conceituais sobre cultura organizacional são definidas de acordo com os modelos teóricos e raízes antropológicas de cada autor. Apesar de que nem sempre esteja clara a postura, foram aqui colocados os conceitos que vêm ao encontro com as bases teóricas desta pesquisa.

Freitas (1991) vê a cultura organizacional como um mecanismo que busca moldar e homogeneizar condutas, maneiras de pensar e viver na organização. Para tanto, a autora afirma que a organização tenta passar uma imagem positiva, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

A cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir (...) é a cultura organizacional quem comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela quem diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, quem determina os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos, (...) é ela, ainda, quem dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo – por exemplo – uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos ‘desviantes’ adequados. É, ainda, a cultura organizacional quem cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentado ou não em atos (...) a idéia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de clube dos raros (Freitas, 1996, p.533).

Para Handy (1978), a cultura organizacional abrange um conjunto de valores, normas e crenças capazes de influenciar, dentre outros fatores, a forma como o trabalho deva ser realizado, a autoridade exercida, as pessoas recompensadas e controladas.

Barbosa (1996 p. 16) vê a cultura como “(...) um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não”.

Schein (1984) concebe a cultura como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Sua definição, uma das mais conhecidas e aceitas no meio acadêmico, diz que cultura organizacional é (1984, p.3):

“(...) o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Fleury (1989, p.6) também define a cultura organizacional segundo os pressupostos básicos e valores:

“(...) um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Para a análise da cultura organizacional, Fleury (1988) propõe a distinção de três posturas que o pesquisador pode assumir; são elas: empiricista, antropológica ou clínica.

Na postura empiricista, o pesquisador é um fotógrafo da realidade social, considerando a sociedade “(...) como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais” (Fleury, 1988, p.1709). Já a postura do pesquisador que persegue as correntes antropológicas (cognitiva, simbólica, estrutural) busca uma aproximação com a realidade social da vida organizacional perguntando sobre o significado de condutas, práticas e formas simbólicas. Na postura clínica, a demanda da pesquisa parte da própria organização, ou seja, cabe ao pesquisador entender e ajudar a organização.

Apesar de suas fortes raízes antropológicas e psicológicas, Schein (1992) advoga a adoção da postura clínica para o estudo de fenômenos culturais. Como foi colocado, nesta pesquisa a cultura foi estudada como uma variável dependente/interna acreditando ser a organização uma produtora de cultura. Para tanto, o pesquisador assumiu uma postura empiricista a fim de verificar e analisar os elementos da organização pesquisada que influenciam a prática de compartilhamento do conhecimento.

2.11 A Cultura Organizacional e Suas Linhas de Pesquisa

Numa tentativa de traçar as formas como a cultura tem sido estudada em pesquisas organizacionais, Smircich (1983) categorizou as pesquisas desenvolvidas sobre cultura organizacional, dividindo-as em duas grandes linhas: a primeira enfocando a cultura como uma variável independente/externa ou dependente/interna (alguma coisa que a organização tem) e a segunda concebendo a cultura como raiz da própria organização (algo que a organização é).

No estudo da cultura, como uma variável independente/externa, considera-se que a cultura da sociedade (em que se insere a organização) é importada para dentro da organização por seus integrantes e é revelada nos padrões de atitudes e ações dos mesmos. As pesquisas realizadas sobre este enfoque abordam diferenças entre culturas, localização de pontos de similaridade e representação de implicações organizacionais. Já a cultura enfocada como variável dependente/interna caracteriza as próprias organizações como produtoras de cultura. As organizações são vistas como um instrumento social que produz produtos e serviços e, como um subproduto, elas também produzem artefatos culturais

distintos como rituais, lendas e cerimônias. A ênfase dos pesquisadores aqui é nas qualidades socioculturais que são desenvolvidas dentro das organizações.

A segunda linha de pesquisa sobre cultura organizacional, levantada por Smircich (1983), considera a cultura como raiz da própria organização, ou seja, “algo que a organização é”, descendendo de uma base de conceitos encontrada na antropologia cultural. Abaixo, estão apresentadas tais correntes e os seus fundamentos:

- * antropologia cognitiva (conhecimentos compartilhados);
- * antropologia simbólica (significados compartilhados);
- * antropologia estrutural (processos psicológicos inconscientes).

A antropologia cognitiva e a antropologia simbólica são correntes que consideram o social e o cultural como campos distintos apesar de inter-relacionados. Fundamentado nessas correntes, Da Matta (1981, p.51) diz que “(...) pode haver cultura sem sociedade embora não possa existir uma sociedade sem cultura”.

Na perspectiva cognitiva, a cultura é um sistema de cognições compartilhadas ou um sistema de conhecimento e crenças. Nessa corrente, a cultura é “(...) composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento” (Geertz, 1989, p.21) e “(...) consiste de tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade” (Goodenough, apud Laraia, 1993, p.62). A tarefa do antropologista que persegue esta perspectiva é a de determinar quais são as regras, descobrir como os membros de uma cultura vêem e descrevem seu mundo.

Na perspectiva simbólica, desenvolvida pelo norte-americano Geertz (1989), a cultura é entendida como um sistema de significados e símbolos compartilhados, criado e envolto no próprio homem. Para Laraia (1993, p.63), os autores que contemplam esta base antropológica vêem a cultura “(...) como um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções para governar o comportamento”. Deste modo, a cultura é estudada através da interpretação e da decifração de símbolos, ou seja, os pesquisadores buscam entender as formas como os símbolos estão ligados frente a relacionamentos

significativos e demonstrar como são relacionados com as atividades das pessoas no ambiente.

A terceira corrente considera a cultura como a expressão de processos inconscientes e psicológicos através de sistemas estruturais. Esta visão de cultura é retratada na antropologia estrutural desenvolvida por Lévi-Strauss (1976). Na abordagem estrutural, busca-se compreender a infra-estrutura inconsciente ou o conjunto de princípios e regras inconscientes.

A categorização proposta por Smircich (1983), no modo de ver a cultura, possibilitou a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural, como: cruzamento de culturas (administração comparativa), cultura corporativa, cognição corporativa, simbolismo organizacional e processos inconscientes e a organização. No quadro 7 apresenta-se uma analogia entre cada uma dessas áreas e as correntes antropológicas (anteriormente citadas) relacionando-as com o conceito de organização na teoria organizacional correspondente.

Quadro 7: Intercessão da teoria cultural e organizacional e áreas de pesquisa cultural

Conceitos de cultura na antropologia	Temas de pesquisas organizacionais e administrativas	Conceitos de organização na teoria organizacional
Cultura é um instrumento que serve às necessidades biológicas e psicológicas do homem.	Administração comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Teoria clássica da administração
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Une os indivíduos em estruturas sociais.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem pelo processo de troca com o meio ambiente. Teoria contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Antropologia cognitiva	Cognição organizacional	As organizações são sistemas de conhecimento. Teoria cognitiva das organizações
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Antropologia simbólica	Simbolismo organizacional	Organizações são modelos de discursos simbólicos. Teoria simbólica das organizações.
Cultura é a projeção da infra-estrutura inconsciente da mente. Antropologia estrutural	Processos inconscientes e a organização	As formas e práticas organizacionais são a manifestação de processos inconscientes. Teoria da transformação

Fonte: Adaptado de Smircich, Linda. (1983, p.342)

No quadro, a autora revela como diferentes conceitos de cultura e organização podem levar a essas diferentes áreas ou conteúdos de pesquisa. Assim, compreende-se que a investigação de cada pesquisador pode ser ligada diretamente com sua maneira de conceber ou entender organização e cultura.

As duas primeiras abordagens, administração comparativa e cultura corporativa, focalizam a cultura como uma variável. Ambas consideram as organizações como organismos que existem dentro de um meio ambiente que apresenta imposições de comportamento. Os pesquisadores desta linha buscam por resultados previsíveis e aperfeiçoáveis para as organizações, para que possam melhor realizar suas atividades.

Mesmo apresentando diferentes entendimentos sobre a natureza específica da cultura, as abordagens denominadas cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes e a organização concebem a cultura como uma metáfora básica, considerando as organizações como formas particulares de expressão dos seres humanos. A atenção dos pesquisadores destas abordagens está voltada para a linguagem, símbolos, mitos, histórias e rituais. Nesta pesquisa, a cultura foi estudada como uma variável dependente/interna, caracterizando a organização pesquisada como uma produtora de cultura.

2.12 Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional e sua Análise

O entendimento e a análise da cultura organizacional está muitas vezes diretamente relacionado à escolha dos seus elementos constitutivos. Para cada autor, os elementos mais significativos para a análise da cultura organizacional, vão ao encontro com sua própria definição de cultura.

Schein (1984) afirma que a cultura de uma organização pode ser analisada em três níveis. O primeiro nível, constituído pelos artefatos e criações visíveis que representam manifestações da cultura; o segundo, pelos valores organizacionais que influenciam o comportamento e o terceiro nível apresenta a aglutinação dos valores que originam os pressupostos básicos influenciadores da percepção, do pensamento e do sentimento dos indivíduos.

No primeiro nível analisa-se os artefatos e criações que são manifestações visíveis da cultura. Inclui sua linguagem, arte, arquitetura, *layout*, tecnologia, modo de se vestir, padrões de comportamento visíveis ou audíveis e documentos públicos como cartas e mapas. Neste nível de análise “os dados são fáceis de obter mas difíceis de interpretar”.

No segundo nível, são analisados os valores que governam o comportamento das pessoas. Para identificá-los é necessário que se realize entrevistas e a análise de documentos formais da organização. Através da expressão desses valores, as pessoas relatam as razões do seu comportamento que, muitas vezes, como coloca o autor, acabam representando idealizações e não os verdadeiros motivos.

Para realmente entender uma cultura e para apurar mais completamente os valores e o comportamento público de um grupo, verificam-se os pressupostos básicos, que são tipicamente inconscientes mas que na verdade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Para Schein (1984), na relação da organização com o ambiente, avalia-se como os membros-chave da organização percebem a relação desta com o ambiente externo (de dominação, submissão, indiferença ou outros). Na natureza da realidade e da verdade define-se o que é ou não real, o que é um fato, se a verdade é ou não revelada, ou seja, que premissas são consideradas verdadeiras dentro da instituição. No que se refere à natureza da natureza humana, avalia-se a concepção do ser humano existente dentro da organização. Em relação à natureza da atividade humana, enfoca-se qual “a coisa certa a se realizar”, com base na realidade, no ambiente e na natureza humana. Já na natureza dos relacionamentos humanos, investiga-se o modo correto de relacionamento dentro da organização.

Schein (1984) ainda propõe a investigação acerca do processo de socialização, dos incidentes críticos da história da organização, das crenças e valores dos criadores ou portadores da cultura e das características surpreendentes.

Fleury (1988) e Freitas (1990) desenvolveram propostas sobre como desvendar a cultura de uma organização, onde algumas das categorias são derivadas do trabalho de Schein. Fleury (1988) sugere a abordagem dos elementos abaixo relacionados.

- **Histórico da organização:** levantar a forma de criação e de fundação da organização e sua inserção no contexto político e econômico e os incidentes críticos já vividos pela organização (crises, expansões, fracassos e sucessos).
- **Processo de socialização de novos membros:** verificar os critérios utilizados para recrutamento e seleção de novos colaboradores e os programas de treinamento e integração (valores e comportamentos transmitidos e incorporados nos novos membros).
- **Política de recursos humanos:** analisar as políticas e práticas explícitas e implícitas de recursos humanos.
- **Processo de comunicação:** identificar os meios, instrumentos, veículos de comunicação (formais e informais, orais e escritos) e a relação entre os agentes comunicadores.
- **Organização do processo de trabalho:** caracterizar as relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização.

Freitas (1991) agrupa em oito categorias os elementos que constituem a cultura organizacional, são eles: os valores; as crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação.

- **Valores:** identificar e analisar o significado dos valores definidos pela organização, do que realmente é importante para se atingir o sucesso.
- **Crenças e pressupostos:** levantar as práticas e pensamentos (muitas vezes inconscientes e inquestionáveis) tidos como certos e verdadeiros para a organização e seus membros.
- **Ritos, rituais e cerimônias:** reconhecer as atividades planejadas (processo de admissão, demissão, promoção, integração) e suas consequências práticas e expressivas.
- **Histórias e mitos:** pesquisar histórias e narrativas de eventos ocorridos na organização e verificar se os mitos se referem às histórias consistentes com os valores organizacionais.

- Tabus: diagnosticar os comportamentos e práticas consideradas não-permitidas pela organização.
- Heróis: identificar as pessoas que incorporam os valores e condensam a força da organização.
- Normas: caracterizar o comportamento (formal e informal) esperado, aceito e sancionado pelo grupo.
- Processo de comunicação: analisar as redes formal e informal de comunicação da organização.

Para Alves (1997, p. 8), a cultura da organização “(...) é representada por um sistema complexo de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados”. A fim de compreender a cultura de uma organização, este autor propõe que sua análise seja feita através dos seguintes elementos: artefatos visíveis; o sistema de crenças e valores; o sistema de comunicação; o sistema de símbolos; o ambiente empresarial; o sistema gerencial-administrativo; o processo decisório; a endoculturação e a forma de treinamento; a cooperação e a competição. Abaixo, relacionam-se tais elementos e as suas características.

- Artefatos visíveis: nome da empresa, logotipo e bandeira; arquitetura, *layout*, restaurante, estacionamento, áreas de circulação, portarias, gabinetes, salas de reunião, tipo do mobiliário, papéis nas mesas, telefones, fax e equipamentos; *slogan*, comunicação visual, cartazes e quadros de avisos; vestuários, cores, guaritas, recepção a visitantes e nível de ruídos.
- Sistema de crenças e valores: origem social, naturalidade, escolaridade, carreira profissional, idade e religião dos fundadores, proprietários, executivos, líderes informais; posicionamento da organização frente a acontecimentos marcantes (crises, oportunidades, mudanças de objetivos, greves, acordos, benefícios); forma de gestão dos recursos humanos; foco da organização (presente, passado e futuro); forma de estabelecimento dos objetivos e a clareza dos mesmos; coerência entre visão, missão e objetivos.

- Sistema de comunicação: a imagem e a auto-imagem da organização; o vocabulário e o sistema de linguagem utilizados; a natureza, o fluxo e a direção das informações; os meios de comunicação escritos (relatórios, manuais, ofícios, circulares) e orais (reuniões, falas, conversas, telefonemas); o conteúdo e a estruturação do discurso da organização.
- Sistema de símbolos: quem são os heróis da organização; intensidade, periodicidade e finalidade de festas, cerimônias e ritos promovidos na organização; mitos, totens, estórias e sagas da organização.
- Ambiente empresarial: relacionamento com concorrentes, fornecedores, parceiros e clientes; o ambiente operacional da empresa; a forma de relacionamento da organização com os grupos externos como sindicatos, ecologistas, etc.
- Sistema gerencial-administrativo: o estilo da gerência; forma de distribuição das tarefas; ênfase do trabalho; grau de importância da autoridade e do status; forma da estrutura organizacional e das relações verticais (superior-subordinado) e horizontais (intergerencial).
- Processo decisório: centralizado ou descentralizado; grupal ou individual; racional ou intuitivo; autoritário ou participativo; lento ou rápido.
- Endoculturação e forma de treinamento: o recrutamento e seleção dos novos membros; a forma de socialização dos novos membros (estratégias de integração, práticas de ensino); a sucessão e sistema de carreiras; a importância dada ao treinamento e capacitação, quais as prioridades e oportunidades destes treinamentos; os modelos de comportamento dos membros que conquistam sucesso, bem como a reação da organização para com as condutas consideradas desviantes.
- Cooperação e competição: o nível de cooperação e competição entre pessoas e grupos; a intensidade de compartilhamento dos sentimentos pessoais; como e por quem os conflitos são administrados.

Handy (1978) destaca os seguintes elementos para análise da cultura organizacional: história e propriedade; tamanho; tecnologia; metas e objetivos; ambiente e pessoas.

Outra forma de análise, que leva em conta o ambiente interno e externo da organização, é sugerida por Deal e Kennedy (apud Freitas, 1990). Na análise do ambiente externo busca-se:

- observar o ambiente físico (que sugere quão orgulhosa uma organização é de si própria);
- ler o que a empresa fala sobre si e sua cultura;
- testar como a companhia recebe os estranhos;
- entrevistar pessoas a respeito da história da companhia (como foi o seu começo, que tipo de pessoas ali trabalham, quem vai avante e a que se atribui o sucesso).

Na análise do ambiente interno atenta-se para as seguintes questões:

- como acontece o sistema de carreiras (quanto tempo as pessoas permanecem num determinado cargo);
- qual o conteúdo dos discursos e memorandos;
- que estórias e anedotas circulam na rede cultural.

Independente dos elementos escolhidos para a análise da cultura, Sathe (apud Freitas, 1990, p.291) diz que para melhor entendê-la deve-se:

- inferir o seu conteúdo (as falas, as maneiras de fazer as coisas, os sentimentos compartilhados);

- atentar para as qualificações e status dos investigadores (vantagens e desvantagens da observação dos antigos e recém-admitidos na organização);
- estimar a força da cultura, observando a proporção em que seus membros compartilham manifestações, tais como: atributos físicos, slogans, práticas, expressões de sentimentos, etc.

Como se observa pela análise da literatura, pode-se encontrar uma lista de diferentes elementos constitutivos para análise da cultura organizacional, sendo que, alguns aparecem com predominância na maioria das listagens, determinando alguns pontos em comum que devem ser levados em consideração, quando o objetivo é analisar com intensidade o fenômeno da cultura. A seguir, discorre-se sobre a influência de certos elementos da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento.

2.13 A Influência da Cultura Organizacional no Compartilhamento do Conhecimento

Alguns elementos culturais influenciam a prática de compartilhamento do conhecimento. É preciso entendê-los para que, conforme Bartlett e Ghoshall (1998), se possa desenvolver uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder.

Quando se incentiva as pessoas a fazerem o compartilhamento de seus conhecimentos, começam a surgir os primeiros problemas, como desconfiança e medo. Embora as pessoas procurem outras que detenham um conhecimento que lhes é necessário, são várias as vezes que o compartilhamento não é efetivado em função de elementos da cultura organizacional. Para muitas pessoas na organização, compartilhar o conhecimento que as diferencia dos demais é visto como uma tentativa de se apropriar de suas habilidades e competências. Muitos acham até injusto dividir um conhecimento que exigiu certo tempo e esforço para ser conquistado.

Desta forma, os elementos culturais que influenciam o compartilhamento devem ser entendidos para que se possa promover práticas organizacionais e, conseqüentemente, uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento. Com base no estudo

realizado sobre os elementos constitutivos da cultura organizacional e suas formas de abordagem citados por Schein (1984), Alves (1997), Fleury (1988) e Freitas (1991) no item 2.12, a seguir, no quadro 8, procede-se uma seleção dos elementos citados na literatura de gestão do conhecimento como sendo aqueles que apresentam influência no compartilhamento do conhecimento.

Quadro 8: Seleção dos elementos culturais analisados e sua forma de abordagem

Elementos culturais e forma de abordagem	Autores de cultura organizacional	Autores de gestão do conhecimento
Artefatos e criações visíveis (arquitetura, layout, mobiliário, equipamentos e recursos disponíveis)	Schein (1984), Alves (1997)	Senge (1998), Sveiby (1998), Davis e Botkin (1996), Wah (2000), Leonard-Barton e Sensiper (2000)
Política de recursos humanos (crenças, valores, política de remuneração, avaliação de desempenho, promoção, rotatividade, estabilidade e segurança).	Schein (1984), Fleury (1988), Alves (1997)	Bartlett e Ghoshal (1998), Davenport e Prusak (1998), O'Dell e Grayson (1998), Sveiby (1998), Mello (1999)
Sistema de comunicação (natureza, fluxo, meios de comunicação)	Fleury (1998), Freitas (1991), Alves (1997)	Bartlett e Ghoshal (1998), Wah (2000)
Sistema gerencial-administrativo (estrutura organizacional, estilo da gerência, grau de importância da autoridade, ênfase do trabalho).	Fleury (1988), Alves (1997)	Bartlett e Ghoshal (1998), O'Dell e Grayson (1998), Ximenes (1998), Mello (1999), Leonard-Barton e Sensiper (2000)
Processo decisório (centralizado ou descentralizado, autoritário ou participativo).	Alves (1997)	Bartlett e Ghoshal, 1998, Davenport e Prusak (1998)
Processo de socialização de novos membros (recrutamento e seleção de novos membros, modelo de comportamento valorizado).	Fleury (1988), Alves (1997), Freitas (1991), Schein (1984)	Leonard-Barton (1992), Sveiby (1998), Bartlett e Ghoshal (1998), Sayon (1998), Davenport e Prusak (1998)

Fonte: Elaborado pela autora.

⇒ Artefatos e criações visíveis

A partir da observação do espaço físico da organização, ou seja, da arquitetura, *layout*, áreas de circulação, gabinetes, restaurante, mobiliário, equipamentos, etc., verifica-se a existência ou não de barreiras físicas para o compartilhamento do conhecimento, bem

como a existência, ou não, de distinção entre os indivíduos da organização quanto aos recursos físicos disponíveis a cada um. Instituir o compartilhamento do conhecimento é fornecer também o ambiente físico facilitador.

Atualmente, o conhecimento é organizado e estruturado de uma forma contrária à promoção do seu compartilhamento. Senge (1998) define esta forma praticada hoje em dia como uma “compartimentalização do conhecimento”, onde um problema ou atividade é função de um determinado setor ou departamento, e neste local o conhecimento fica restrito entre quatro paredes.

Sveiby (1998) também defende a utilização de um espaço de trabalho sem divisórias a fim de promover uma maior socialização do conhecimento. O local de trabalho sem divisórias permite uma maior comunicação face a face, contribui para a rapidez no compartilhamento do conhecimento e sustenta todos os quatro modos de conversão do conhecimento. Vagas de estacionamento reservadas e sala de almoço para executivos são também alguns artefatos visíveis colocados por Davis e Botkin (1996), que aumentam a hierarquia e intimida o livre intercâmbio do conhecimento.

Definir espaços (físicos ou não) para que as pessoas possam compartilhar seu conhecimento também facilita o processo. Wah (2000) cita dois exemplos de como o espaço específico facilita a troca de conhecimentos. Primeiro, de uma empresa farmacêutica japonesa que tem um salão de chá onde seus pesquisadores tomam chá e discutem seus projetos com colegas. O segundo, de uma organização que dispõe de uma sala virtual, chamada de *breaking room*, onde as pessoas interagem socialmente, afixando desde piadas, avisos de compra e venda, datas de aniversário até artigos, livros e palestras que possam interessar às outras pessoas.

Apesar de espaços “não físicos” poderem facilitar o processo, Leonard-Barton e Sensiper (2000) acreditam que, no caso de compartilhamento de conhecimentos tácitos, a distância física é uma barreira muito grande. Como este tipo de conhecimento é, na maioria das vezes, compartilhado através de linguagem corporal e demonstrações físicas de habilidades, a falta de contato entre as pessoas praticamente impossibilita o processo de compartilhamento do conhecimento tácito.

⇒ Política de recursos humanos

As crenças e valores e a gestão dos recursos humanos (política de remuneração, critérios para promoção, avaliação de desempenho, rotatividade, estabilidade e segurança no emprego) são também elementos que influenciam o nível de conhecimento compartilhado.

As crenças, como coloca Freitas (1990), são usadas como sinônimo para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, enquanto os valores, ao serem enfatizados constantemente, definem o que é importante na organização para se atingir o sucesso. Bartlett e Ghoshal (1998) afirmam que, para criar um tipo de cultura baseada na confiança que sustente o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento, exige-se um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os vários membros da organização em torno de um compromisso conjunto.

Segundo Davenport e Prusak (1998), para se estabelecer a prática de compartilhamento do conhecimento, é imprescindível o uso de moedas valiosas como gratificações monetárias, aumentos de salário e promoções. Os sistemas de remuneração em uso, conforme Wood e Picarelli (1996), não vêem esta prática como fator impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. As novas formas de organização estão exigindo novos sistemas de remuneração que levem em conta, além das atividades e responsabilidades do indivíduo, seus conhecimentos, habilidades, competência, desempenho e resultados. A fim de incentivar a prática de compartilhamento do conhecimento, deve-se estudar outras formas de remuneração do trabalho, como remuneração por habilidade, salário indireto, remuneração variável, participação acionária e outras alternativas criativas.

O'Dell e Grayson (1998) dizem que muitas organizações fazem uso de recompensas tangíveis e intangíveis pelo engajamento no compartilhamento do conhecimento. Para os autores, uma boa prática de compartilhamento deve prover recompensas intangíveis aos profissionais, por exemplo, se as pessoas reconhecerem que esta prática as ajuda a fazer seu trabalho elas irão compartilhar.

O'Dell e Grayson (1998) também afirmam que as promoções podem estar ligadas ao compartilhamento do conhecimento, como por exemplo na PricewaterhouseCoopers. No passado, as promoções nessa organização eram baseadas no tempo de serviço e na estabilidade no emprego. Nos anos 90, definiu-se outros critérios, sendo que um deles contemplava a capacidade de compartilhar conhecimento. A organização passou a adotar o compartilhamento na sua estratégia de avaliação de desempenho para certificar-se que os esforços dos colaboradores em prol do compartilhamento seriam reconhecidos e recompensados.

Sobre a rotatividade de pessoal, Sveiby (1998) acredita que uma rotatividade alta (acima de 20 por cento) sugere, normalmente, que os colaboradores estão insatisfeitos. Na pesquisa desenvolvida por Bartlett e Ghoshal (1998), que refletiu a capacidade de 20 organizações em compartilhar o conhecimento interno, constatou-se um nível baixo de rotatividade de pessoal nessas organizações. Tal nível era mantido principalmente em decorrência do grande esforço despendido para atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores.

A abertura participativa, para troca de informações e conhecimentos de forma ampla e aberta, também não deve deixar qualquer receio nos colaboradores que possa vir a intimidar tal prática. As pessoas não devem temer que o compartilhamento lhes custe o emprego. A esse respeito, Mello (1999, p.4) diz que “(...) a grande ameaça de desemprego em países como o Brasil colabora para a criação de um ambiente em que as pessoas resistem em transmitir o que sabem, pois elas acreditam que seus conhecimentos são suas garantias de emprego”. Também Davenport e Prusak (1998) colocam que os colaboradores podem relutar em compartilhar seus conhecimentos se sentirem que tais conhecimentos são importantes para valorizá-los como empregados e para sua permanência na organização. Desse modo, cabe à organização definir um plano de incentivos para o compartilhamento do conhecimento, capaz de mudar essa percepção dos colaboradores. “Os funcionários precisam perceber que seus conhecimentos disseminados na empresa podem alavancar novos negócios gerando melhores condições de trabalho e, ao contrário do que pensam, garantir seus empregos” (Mello, 1999, p.4).

⇒ Sistema de comunicação

Observando a natureza, o fluxo, a direção das informações (ascendente, descendente, horizontal), os meios de comunicação escritos e orais, pode-se definir o grau de influência deste elemento cultural no compartilhamento do conhecimento.

O estabelecimento de novos canais ou redes de comunicação que facilitem a difusão rápida de conhecimentos e experiências é fundamental para a criação de um fluxo horizontal de informações e de conhecimento (Bartlett e Ghoshal, 1998).

Na Xerox, como observou Wah (2000), a facilitação da comunicação lateral apoia o compartilhamento do conhecimento entre 25 mil representantes de campo. Como foi colocado, dispondo de um *lap-top* e Internet, eles utilizam um sistema de documentação comum à todos, onde estão transcritas certas histórias (geradas e atualizadas por eles mesmos) que os ajudam no diagnóstico e conserto de máquinas. O reconhecimento nesse caso é o fator motivador, pois o representante contribui e assina sua “dica”, motivando a todos a assumir a responsabilidade da criação dessa base de conhecimentos comum.

⇒ Sistema gerencial-administrativo

Neste aspecto, analisa-se a forma da estrutura organizacional, o estilo da gerência, ênfase do trabalho, o uso do tempo, grau de importância da autoridade e do *status*.

A estrutura organizacional interfere no compartilhamento do conhecimento, como colocam Bartlett e Ghoshal, (1998, p. 72):

“Em um ambiente no qual os empregos são especializados, os relacionamentos formais e as unidades são compartimentos estanques, o conhecimento não pode fluir livremente. Em nome da eficiência e da responsabilidade, as divisões hierárquicas sacrificam a cooperação maior entre unidades (...).”

Para O'Dell e Grayson (1998), o gerente deve, constantemente e de maneira enfática, divulgar a importância do compartilhamento do conhecimento, encorajando a colaboração, provendo infra-estrutura e apoio, mudando o sistema de recompensas e reconhecendo aqueles que compartilham conhecimento, a fim de remover barreiras. Esses autores ainda sugerem que o gerente deve, frequentemente, perguntar o que as pessoas

estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado seus conhecimentos. Derr (apud O'Dell e Grayson, 1998) cita alguns exemplos do que o líder ou gerente pode fazer para apoiar o compartilhamento do conhecimento:

- reforçar e recompensar comportamentos positivos e promover as pessoas certas;
- remover as barreiras para o progresso (síndrome do não inventado aqui);
- divulgar aos colaboradores que o mais importante é compartilhar e utilizar melhores práticas;
- amarrar suas iniciativas com sua visão: criar e publicar uma missão integrada, visão e valores que sustentem o compartilhamento.

O contato pessoal, livre, aberto e participativo com a gerência e direção é fundamental, já que a valorização de formalidade nos contatos entre as pessoas pode inibir e comprometer o processo de compartilhamento. De acordo com Ximenes (1998), a gerência deve proporcionar um ambiente favorável para que os conhecimentos úteis sejam identificados, adquiridos, disseminados, integrados e alavancados. Também Mello (1999) afirma que primeiramente é preciso da percepção dos executivos quanto à necessidade do gerenciamento do compartilhamento do conhecimento.

Geralmente, algumas pessoas na organização, por se acharem superiores ou auto-suficientes, não compartilham o seu conhecimento e raramente utilizam o conhecimento de outras pessoas. Dificilmente oferecem ou aceitam conhecimento de pessoas da organização que ocupam cargos relativamente baixos na hierarquia. Leonard-Barton e Sensiper (2000) sustentam que a desigualdade de *status* entre as pessoas é um forte inibidor do compartilhamento. Enfermeiras geralmente hesitam em sugerir aos médicos certos tratamentos aos pacientes, não somente porque os médicos têm um *status* elevado, mas também porque a base de seus diagnósticos diverge da dos médicos. Enquanto a enfermeira observa o paciente através do tempo em que se encontra com ele, o médico faz um julgamento baseado em dados concretos como testes de sangue, raios x, ultra-som, etc. Assim, o compartilhamento do conhecimento tácito também é ameaçado. Como colocam estes autores, em muitas empresas, somente as pessoas que estão num cargo muito elevado

na hierarquia ousam expressar uma preferência ou um conhecimento sem apresentar dados concretos que o sustente.

Quanto à ênfase dada ao trabalho, O'Dell e Grayson (1998) colocam que, para estimular o compartilhamento, as organizações não poderiam enfatizar e valorizar a criação de conhecimento acima do compartilhamento. A geração de idéias e de conhecimento é sim importante para qualquer organização, mas ao valorizá-la em demasia pode ocorrer de as pessoas se fecharem e trabalharem individualmente a fim de serem reconhecidos como o gerador de certo conhecimento.

⇒ Processo decisório

Pela verificação do processo decisório (centralizado ou descentralizado, racional ou intuitivo, autoritário ou participativo, lento ou rápido), pode-se perceber se se está estudando uma cultura aberta que promova o compartilhamento do conhecimento ou não.

Bartlett e Ghoshal (1998) afirmam que a tomada de decisão, na cultura de compartilhamento, flui como um processo aberto e transparente, envolvendo a participação dos colaboradores. Na Skandia, por exemplo, quando alguma questão exige uma ação conjunta, os colaboradores que trabalham em qualquer parte da organização podem indicar candidatos ou se oferecer para ajudar na solução do problema. Davenport e Prusak (1998) também acreditam que, quando os colaboradores são chamados a participar do processo decisório, o compartilhamento do conhecimento é estimulado, já que todos são convocados a oferecer uma parcela do seu conhecimento a fim de se tomar a melhor decisão.

⇒ Processo de socialização de novos membros

Neste aspecto, analisa-se a forma de recrutamento, seleção e socialização dos novos membros e o modelo de comportamento valorizado.

Para Leonard-Barton (1992), ao recrutar e selecionar um novo colaborador deve-se valorizar aquele que apresenta um perfil voltado para o compartilhamento do conhecimento. No processo de contratação de um novo colaborador, dever-se-ia valorizar mais a capacidade que o indivíduo tem para disseminar suas informações e conhecimento

do que a própria carga de conhecimento que ele possui. Para que atrair e reter indivíduos talentosos se estes não promovem o compartilhamento do seu conhecimento? O conhecimento de qualquer colaborador dentro da organização deve estar à disposição de consulta pelos colegas de trabalho. Sveiby (1998) também coloca que os principais critérios de seleção, ao se entrevistar potenciais colaboradores, são os conhecimentos e as qualificações do candidato e sua capacidade de ampliar seus próprios conhecimentos e os de seus colegas.

Durante seis anos, Bartlett e Ghoshal (1998) identificaram certos atributos que refletiam a capacidade de 20 organizações - entre as quais a Skandia, Microsoft, Intel e McKinsey - em compartilhar o conhecimento interno. Estes autores observaram um grande esforço despendido para atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores.

Para a socialização dos novos membros, Sveiby (1998) propõe a socialização por meio da carona e das equipes e a interiorização pela simulação. Utilizado a fim de ajudar os profissionais juniores a adquirirem conhecimento, o método carona consiste em equipes de trabalho formadas por profissionais seniores que abrigam um membro júnior que, além de realizar o trabalho mais pesado, deve observar e aprender. Na interiorização pela simulação, utiliza-se jogos, simulações e representações de papéis. As pessoas adquirem conhecimento umas com as outras através de um processo de aprendizado e não de ensinamento.

Destacar o profissional que sabe melhor aplicar as habilidades e o conhecimento que estão à sua disposição, não os escondendo dos demais colegas, afirma Sayon (1998), também torna o fluxo de conhecimento cada vez mais eficiente. A prática e valorização de monopólios (quando o conhecimento necessário encontra-se em uma única pessoa ou grupo), segundo Davenport e Prusak (1998), pode ocasionar escassez e difícil acesso ao conhecimento existente na organização. Neste caso, de nada adianta dispor de um profissional altamente inteligente, mas com controle exclusivo de conhecimento, pois ele não beneficia a organização como um todo e ainda compromete o fluxo de conhecimento.

Após o levantamento da fundamentação teórica que sustenta a proposta deste estudo, apresenta-se o referencial metodológico que direcionou o processo de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o referencial metodológico que direcionou o processo da pesquisa, ou seja, os procedimentos e critérios adotados nas diferentes etapas, desde a seleção dos participantes até a coleta e análise dos dados.

3.1 Especificação do Problema

3.1.1 Perguntas de pesquisa

A fim de auxiliar nas respostas para abordar o problema central, elaborou-se algumas perguntas de pesquisa que colaboraram para a realização deste estudo. São as seguintes:

- a) qual a percepção sobre o compartilhamento do conhecimento?
- b) quais são as práticas (formais e informais) de compartilhamento do conhecimento adotadas?
- c) qual a influência dos elementos culturais no compartilhamento do conhecimento?

3.1.2 Definição constitutiva de variáveis

As variáveis que se evidenciam no problema de pesquisa definido anteriormente são cultura e compartilhamento do conhecimento.

Cultura: “O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Schein (1984, p.3)

Compartilhamento do Conhecimento: É o processo de transmitir conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas formais e informais.

3.1.3 Definição constitutiva de termos

Gestão do Conhecimento: forma de gestão que visa promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações.

Percepção: “(...) o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta uma informação para criar uma significativa imagem do mundo”. Cobra (1992, p. 219)

3.1.4 Método de abordagem

Neste estudo, o método de abordagem utilizado foi o qualitativo. Este método constitui-se em importante contribuição quando se deseja estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Segundo Minayo (2000, p.21), a pesquisa qualitativa:

“ (...) se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Lazarsfeld (apud Haguette 1992, p.64) relaciona três situações onde os indicadores qualitativos se fazem necessários:

“a) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada à épocas passadas; b) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência, etc.; c) situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta”.

Trivínos (1987) compartilha o ponto de vista de que a pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos em seus estudos sobre a vida em comunidades.

“O aparecimento da pesquisa qualitativa na antropologia surgiu de maneira mais ou menos natural. Os pesquisadores perceberam rapidamente que muitas informações sobre a vida dos povos não podem ser quantificadas e precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo”. (Trivínos, 1987, p. 120)

Também Schein (1981) defende a utilização de abordagem qualitativa em pesquisas de cultura organizacional, permitindo assim o diálogo entre o “*insider*” e o “*outsider*”.

Observa-se que a investigação, que tem em vista a análise qualitativa, geralmente está inserida em situações complexas e variáveis. Considerando-se as variáveis analisadas, particularmente a cultura e seus elementos, encontrou-se, no método qualitativo de pesquisa, a fundamentação necessária para se buscar conhecer e compreender significados que, na maioria das vezes, não têm oportunidade de serem expressos nos métodos quantitativos.

O método qualitativo foi escolhido como referencial teórico por oferecer maior oportunidade de se pesquisar minuciosamente como os elementos da cultura organizacional influenciam o compartilhamento do conhecimento. Ao permitir uma maior aproximação entre o pesquisador e o entrevistado, as informações obtidas são mais detalhadas, o que, conseqüentemente, ocasiona maior validade da pesquisa.

3.1.5 Método de procedimento

Este estudo caracteriza-se como pesquisa empírica com o método de procedimento do tipo estudo de caso. De acordo com Bruyne et al. (1977, p.224), o estudo de caso é “(...) uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (...) e reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”. Para Godoy (1995, p.25):

“o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca

possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.”

Para Triviños (1987), este método de procedimento não é uma classe de pesquisa típica do modelo positivista, tão inclinado à quantificação das informações. Por essa razão, apóia-se sua utilização com o método de abordagem qualitativo. Seu emprego é compatível com o tema proposto, na medida que possibilita a análise intensiva da influência dos elementos culturais no compartilhamento do conhecimento.

Este método foi empregado num estudo exploratório-descritivo, visto que se pretendeu obter informações e conhecer este fenômeno através da exploração, para, assim, descrever a realidade sobre o compartilhamento do conhecimento frente à cultura organizacional, analisando-se uma única organização. Godoy (1995) esclarece que, quando se adotar um enfoque exploratório-descritivo, deve-se estar aberto às descobertas. “Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho” (Godoy, 1995, p.25).

O período de abrangência da coleta de dados desta pesquisa correspondeu aos meses de dezembro de 2000 e janeiro de 2001. Focalizou-se a realidade atual, sendo o corte transversal. Estudou-se os elementos culturais presentes e significativos para o compartilhamento do conhecimento no Centro de Inovação em Negócios (CINg), da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), localizada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

3.1.6 Dados: tipos, coleta e tratamento

Com relação aos instrumentos para estudar os processos e produtos utilizados em pesquisas qualitativas, Triviños (1987) aponta a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico e o método de análise de conteúdo, como os instrumentos mais decisivos.

Os dados coletados nesta pesquisa originaram-se sob as seguintes condições:

- 1 - Dados primários: dados coletados através de observação direta intensiva com as técnicas de observação (livre e não participante) e entrevista (semi-estruturada e guiada).
- 2 - Dados secundários: dados coletados através de análise de documentos e de bibliografia.

Para Mattar (1996), os dados primários são dados até então não coletados que podem ser evidenciados no estudo empírico pela aplicação de questionário ou entrevista. Quanto aos dados secundários, Mattar (1996) afirma que seu levantamento permite ao pesquisador obter maiores informações sobre o tema, detectar possíveis alterações ocorridas com o decorrer do tempo, manter-se atualizado sobre o assunto e priorizar fatores relevantes e novos que mereçam atenção.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados primários a entrevista semi-estruturada, que foi aplicada a partir de um número de perguntas abertas, sendo estas formuladas e realizadas de acordo com o decorrer da entrevista. Para Triviños (1987, p.146) a entrevista semi-estruturada é:

(...) aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo de pesquisa.

Triviños (1987, p.146) privilegia o uso da entrevista semi-estruturada no enfoque qualitativo, pois “(...) ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. Com o consentimento dos entrevistados, optou-se por gravar as entrevistas. Triviños (1987) também recomenda a gravação da entrevista, pois ela permite contar com todo o material fornecido pelo entrevistado e ajuda a completar, aperfeiçoar e destacar as idéias expostas. Não se observou constrangimento ou inibição do entrevistado em decorrência da gravação; sua utilização facilitou muito a descrição e análise das informações coletadas.

Para a observação livre, permaneceu-se no ambiente de pesquisa durante duas semanas, em horários alternados, buscando-se ver e registrar os acontecimentos que interessavam à pesquisa. A observação livre foi o procedimento utilizado para verificar a dinâmica dos relacionamentos organizacionais não formalizados, a caracterização do espaço físico, além de situações típicas vividas no cotidiano do trabalho, como reuniões e conversas. Conforme Godoy (1995), na observação não-participante o pesquisador atua como um espectador atento, tentando identificar acontecimentos que possam enriquecer seu trabalho.

No tratamento dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Para Triviños (1987), o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados para em seguida haver sua interpretação.

Bardin (apud Minayo, 1994, p.195) considera a análise de conteúdo como:

“um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.”

Para Minayo (2000, p.26), “(...) o tratamento do material nos conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aponta de singular como contribuição”. Como num estudo de caso ocorre variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação, as técnicas de pesquisa utilizadas (observação e a entrevista) apresentaram relatórios ilustrados com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos.

Conforme Godoy (1995, p.29), “(...) a organização das notas de campo se dá mediante um processo contínuo em que o pesquisador procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões e relações, desvelando-lhes o significado”. Também Triviños (1987, p.137) ressalta que:

“(...) o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de

ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações”.

Por estas razões, a análise dos dados não aconteceu numa etapa distinta, após a coleta. Durante todo o processo de investigação realizou-se a análise de dados através da análise de conteúdo.

3.1.7 Delimitação do universo

No CING trabalham 14 pessoas sendo 8 pesquisadores/consultores, 5 estagiários e 1 assistente administrativo. Embora desejava-se entrevistar todos os colaboradores, durante o período de coleta de dados os estagiários estavam em férias. Por esse motivo entrevistou-se apenas os pesquisadores/consultores do centro e seu superintendente.

A população desta pesquisa foi então constituída pelos 8 pesquisadores/consultores (sendo que um deles é o gerente do Centro) e o superintendente do Centro de Inovação em Negócios (CING), da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). Numa busca qualitativa leva-se em conta o aprofundamento e a abrangência da compreensão dos fenômenos.

3.2 Limitação da Pesquisa

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, constatou-se que a escassez de teoria na área, principalmente relacionando o compartilhamento do conhecimento e a cultura organizacional, foi uma barreira que dificultou, em alguns momentos, a elaboração da teoria da pesquisa. Como os elementos culturais foram previamente definidos, há que se levar em conta também a influência de elementos outros não considerados nesta pesquisa. Por se ter escolhido verificar a influência de determinados elementos da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento, não foi possível conhecer a influência da cultura da organização em todos os seus aspectos. No entanto, como coloca Lévi-Strauss (1976, p. 331), “(...) a diversidade das culturas humanas é, de fato no presente, de fato e também de direito no passado, muito maior e mais rica do que tudo aquilo que delas podemos chegar a conhecer”. Considerou-se também a escolha pelo estudo de caso um fator limitante para a pesquisa, uma vez que as informações colhidas e

os resultados de pesquisa não puderam ser generalizáveis, apesar de servirem para a transferibilidade e comparação com outros dados de semelhantes pesquisas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação da Organização

A Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI) é uma instituição de caráter privado sem fins lucrativos e de utilidade pública. Criada no dia 30 de outubro de 1984, junto ao Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Catarina, contou com a iniciativa e o apoio de empresários catarinenses, da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e dos Governos Estadual e Federal. A Fundação foi criada visando contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, através do atendimento ao setor industrial, em suas necessidades de tecnologia para a busca da competitividade internacional.

Inicialmente, sua missão era o desenvolvimento de soluções em automação industrial computadorizada, depois passou a “Fornecer soluções tecnológicas inovadoras e competitivas que contribuam para que seus clientes conquistem qualidade classe mundial, utilizando o conhecimento universal e os resultados de pesquisas avançadas, próprias e de parceiros, em prol do progresso e bem-estar da sociedade” (FUNDAÇÃO CERTI, 1999). Atualmente, a CERTI está elaborando uma nova missão que consiste em concentrar seus esforços em toda a cadeia produtiva do segmento econômico Tecnologia da Informação.

As áreas de atuação da Fundação compreendem: sistemas especiais de medição; metrologia; desenvolvimento e teste de produtos; automação do controle de qualidade; instrumentação mecaoptoeletrônica, gestão da qualidade total; e fomento a empresas de base tecnológica. Dessa forma, os produtos por ela desenvolvidos são: serviços metrológicos; qualificação de máquinas ferramentas; serviços especiais de medição; desenvolvimento de sistemas especiais de medição; desenvolvimento e teste de produtos e protótipos; estudo de viabilidade técnica; assessoria à implantação de laboratórios de metrologia; *softwares* especiais para a indústria; implantação de TQC; cursos; e apoio a empreendimentos de base tecnológica. A seguir, estão listadas algumas características da Fundação CERTI:

- conta com 118 colaboradores, sendo 38 pesquisadores/consultores, 4 técnicos administrativos, 15 técnicos laboratoristas, 24 estudantes bolsistas, 11 assistentes administrativos e 26 no suporte administrativo;
- sua receita anual em 1999 foi do montante de R\$ 5.559.000,00;
- possui sede própria na UFSC, com área de 3.500 metros quadrados;
- sua clientela é de caráter privado e público e está distribuída em todo o país, principalmente nas regiões Sul e Sudeste;
- conta com convênios e projetos de cooperação a nível nacional e internacional, destacando-se Alemanha, Reino Unido, Japão, Holanda e EUA.

A estrutura organizacional da Fundação CERTI, como pode ser visto na Figura 6, está dividida em 3 Conselhos: de Curadores, Fiscal e de Centro; 3 Superintendências: Geral, de Negócios, e de Tecnologia; e em 4 Centros de Referência: CIPd (Centro de Inovação em Produtos), CMIP (Centro de Metrologia e Inovação em Processos), CING (Centro de Inovação em Negócios) e CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas).

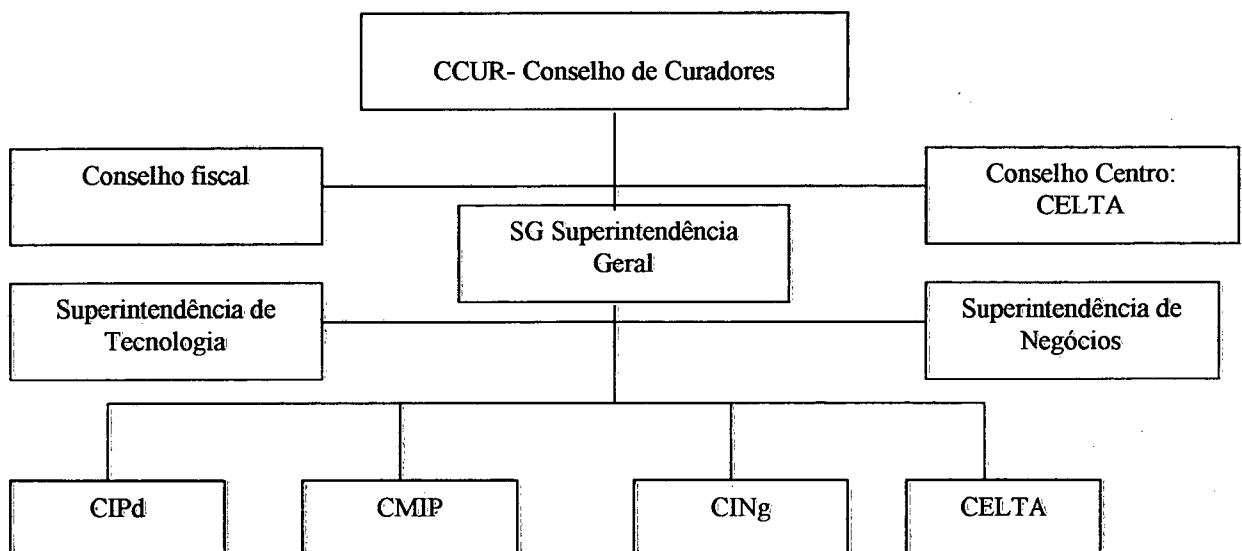


Figura 6: Estrutura organizacional da Fundação CERTI

Fonte: Fundação CERTI (1999)

A Fundação CERTI também apresenta uma estrutura por projeto, o que muitas vezes acaba reunindo colaboradores de diferentes centros em torno de um projeto. Qualquer pesquisador/consultor pode ser chamado a ser o gerente do projeto, podendo acontecer do gerente do Centro estar subordinado a um colaborador dentro de um projeto.

O Conselho de Curadores (órgão máximo de deliberação) é formado por membros da UFSC, FEESC, MCT, FUNCITEC, FIESC, IEL/SC, SENAI/DN, CTAI, EMBRACO, Mercedes Benz, PROCOMP, SIEMENS e WEG. Seu presidente é o atual Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, Sr. Rodolfo Pinto da Luz. O Conselho Fiscal é formado por membros da Eletrosul, Macedo Koerich e BRDE. As Superintendências (geral, de tecnologia e de negócios) são unidades de coordenação e de apoio aos Centros de Referência CIPd, CMIP, CING e CELTA. Tais Centros são responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos e serviços da organização e operam como unidades autônomas, contando, também, com um gerente responsável que se reporta diretamente à sua Superintendência. A seguir, estão descritos cada Centro e sua atividade dentro da CERTI.

- Centro de Inovação em Produtos (CIPd): desenvolver produtos físicos ou virtuais integrados através da tecnologia da informação e da convergência digital.
- Centro de Metrologia e Inovação em Processos (CMIP): interagir com os processos de manufatura na cadeia produtiva dos bens de informática.
- Centro de Inovação em Negócios (CING): promover inovações nos negócios dos clientes assegurando resultados reais de alta eficácia em nível tático e operacional.
- Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA): fomentar e incubar empresas de base tecnológica.

Dentro da Fundação CERTI, este estudo foi realizado no Centro de Inovação em Negócios (CING). Criado em 1992, este Centro atua no desenvolvimento, integração e aplicação de tecnologias gerenciais de alto valor agregado, baseado em conceitos de qualidade, gestão estratégica, recursos humanos, inovação, produtividade e informação. Abaixo, estão listadas algumas características do CING:

- conta com 14 colaboradores, sendo 8 pesquisadores, 5 estudantes bolsistas e 1 assistente administrativo;
- sua receita anual em 1999 foi do montante de R\$ 592.000,00;
- foram contratados 2 pesquisadores/consultores no ano 2000;
- foram desligados 2 pesquisadores/consultores no ano 2000;
- 5 pessoas se candidataram a uma vaga como consultor/pesquisador no ano 2000;
- a média salarial dos pesquisadores/consultores é de R\$ 3.500,00.

4.2 Apresentação dos Sujeitos de Pesquisa

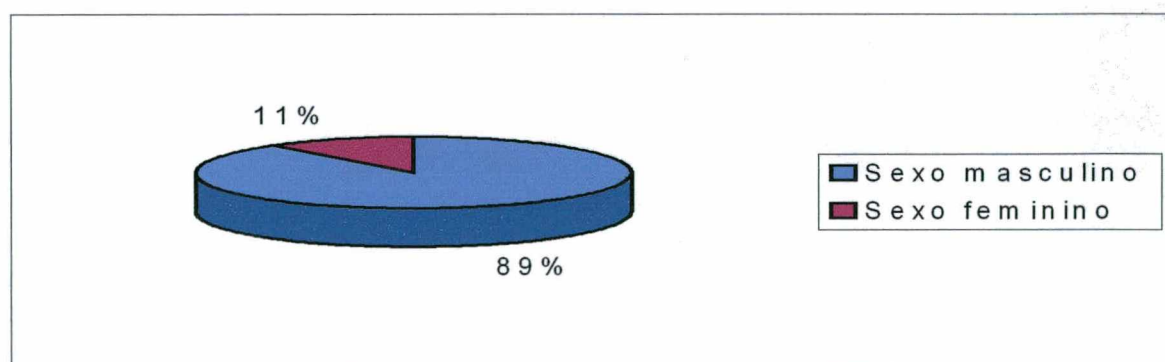
Apresenta-se a seguir o perfil e as características dos sujeitos de pesquisa que formaram a população deste estudo. Os sujeitos estão classificados por sexo, idade, formação (graduação e pós-graduação), tempo de serviço e forma de admissão.

Tabela 1: Sexo

Sexo	Total absoluto	Total relativo
Feminino	1	11%
Masculino	8	89%
TOTAL	9	100%

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Gráfico 1: Sexo



Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

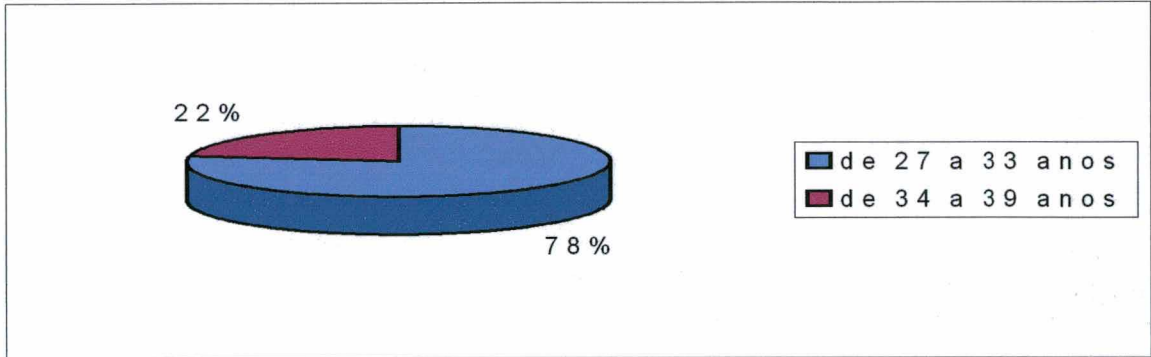
Observa-se que apenas 1 (11%) pesquisador/consultor do CING, é do sexo feminino, enquanto os outros 8 (89%) são do sexo masculino.

Tabela 2: Idade

Idade	Total absoluto	Total relativo
De 27 a 33 anos	7	78%
De 34 a 39 anos	2	22%
TOTAL	9	100%

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Gráfico 2: Idade



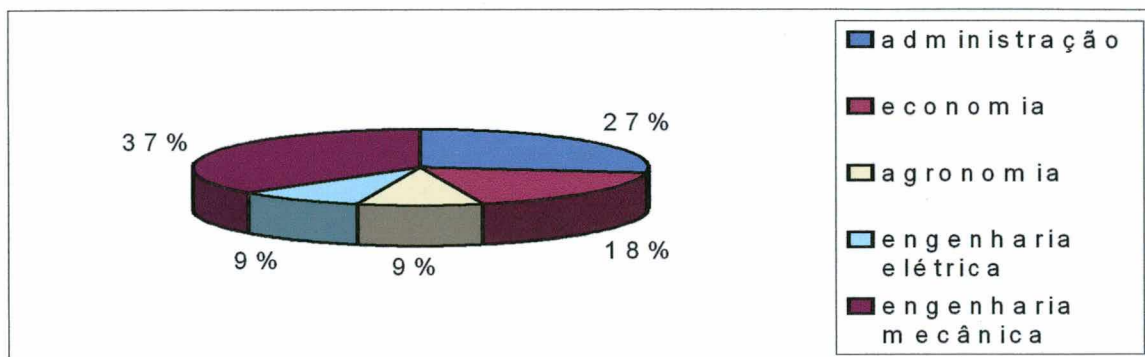
Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Tais dados refletem uma organização onde trabalham pessoas bastante jovens. Verifica-se que 78% dos pesquisadores têm entre 27 e 33 anos e 22% entre 34 e 39 anos.

Tabela 3: Graduação

Graduação	Total absoluto	Total relativo
Administração	3	27%
Economia	2	18%
Agronomia	1	9%
Engenharia Elétrica	1	9%
Engenharia Mecânica	4	37%
TOTAL	11	100%

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Gráfico 3: Graduação

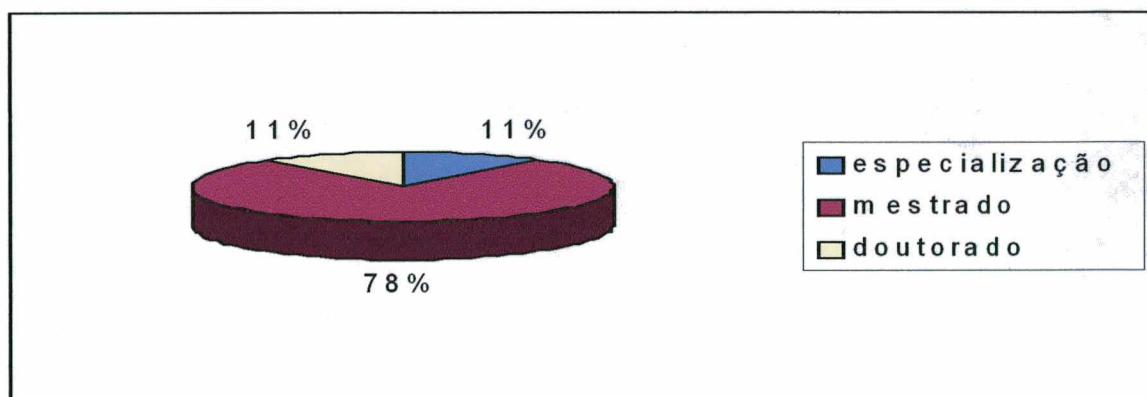
Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Constata-se que algumas pessoas são graduadas em dois cursos superiores. Verifica-se a presença de 4 engenheiros mecânicos, 1 engenheiro elétrico, 1 agrônomo, 3 administradores e 2 economistas.

Tabela 4: Pós-graduação

Pós-graduação	Total absoluto	Total relativo
Especialização	1	11%
Mestrado	7	78%
Doutorado	1	11%
TOTAL	9	100%

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Gráfico 4: Pós-Graduação

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

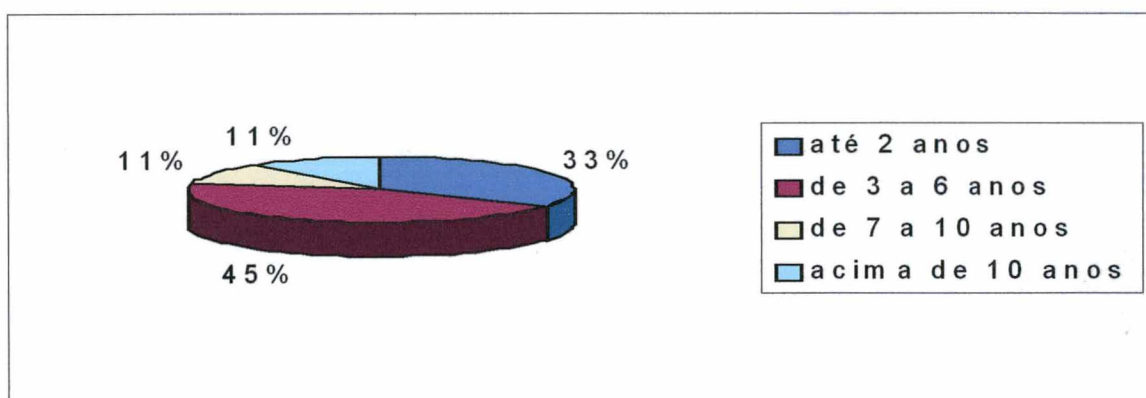
Percebe-se que a continuidade na formação é bastante valorizada por todos. Todos apresentam algum tipo de pós-graduação: 1 (11%) tem especialização, 7 (78%) têm mestrado e 1 (11%) tem doutorado.

Tabela 5: Tempo de serviço na organização

Graduação	Total absoluto	Total relativo
Até 2 anos	3	33%
De 3 a 6 anos	4	45%
De 7 a 10 anos	1	11%
Acima de 10 anos	1	11%
TOTAL	9	100%

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Gráfico 5: Tempo de serviço na organização



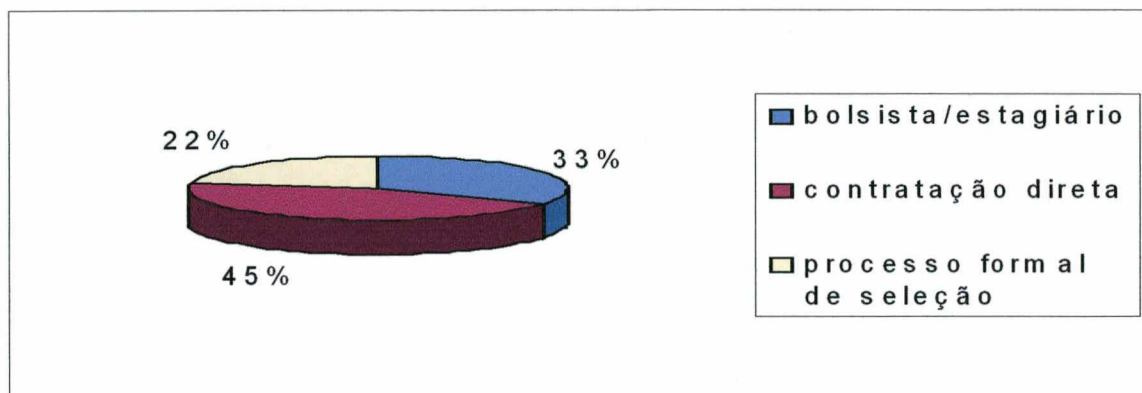
Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Entre os sujeitos de pesquisa, 11% estão trabalhando há mais de 10 anos na organização, 11% têm entre 7 e 10 anos de organização, 45% têm entre 3 e 6 anos de organização, enquanto 33% estão há menos de três anos trabalhando na organização.

Tabela 6: Forma de admissão

Graduação	Total absoluto	Total relativo
Bolsista/estagiário	3	33%
Contratação direta	4	45%
Processo formal	2	22%
TOTAL	9	100%

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Gráfico 6: Forma de admissão

Fonte: dados primários. Base: 9 entrevistas.

Observa-se que a contratação direta é bastante utilizada, sendo que 45% dos sujeitos de pesquisa foram admitidos desta forma, enquanto 33% iniciaram como bolsistas/estagiários e apenas 22% participaram de um processo de seleção formal.

4.3 Percepção Sobre o Compartilhamento do Conhecimento

Para verificar a percepção dos consultores/pesquisadores sobre o compartilhamento do conhecimento, questionou-se o significado e a importância do compartilhamento do conhecimento, se tudo o que se sabe deve ser compartilhado, como é e com quem se compartilha conhecimento, e se existe uma estratégia que incentive o compartilhamento.

Quando questionados sobre o significado de compartilhamento do conhecimento, os colaboradores do CING formularam conceitos que valorizam a troca de experiências. Para eles, compartilhar conhecimento significa colocar à disposição de outros suas informações e conhecimentos, dividindo e democratizando aquilo que sabem, a fim de facilitar uma atividade conjunta do próprio ou de outro grupo.

“é a troca de idéias, conceitos, técnicas, ferramentas metodológicas entre duas ou mais pessoas com o objetivo de solucionar problemas”

“compartilhar para a gente significa colocar à disposição de todas as pessoas algo que você tenha de interesse das outras pessoas também”

“para mim compartilhar conhecimento é muito mais do que compartilhar algumas informações; o grupo que trabalha no projeto obtém resultados e a partir daqueles

resultados gera um conhecimento que deve ser compartilhado com outros projetos, com outras equipes de projeto”

“é fazer a organização funcionar canalizando o conhecimento aonde ele precisa chegar (...) é fazer o conhecimento importante chegar nas pessoas”

“é você poder agregar alguma coisa com a sua experiência em cima de um problema e você poder repassar e transformar isso que você agregou como uma solução de um outro problema (...) é fazer com que as pessoas entendam aquilo que você aprendeu”

“democratizar informação, dividir aquilo que você sabe para facilitar uma atividade conjunta de um grupo diferente do seu”

“significa fazer com que as pessoas saibam o que você sabe fazer e o que você está fazendo”

Embora nas definições não se observe explicitamente distinção sobre os tipos de conhecimento compartilhado e as práticas utilizadas, como são propostos neste estudo, (“processo de transmitir conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas formais e informais”), percebe-se que o significado de compartilhamento do conhecimento vai ao encontro do que afirmam os autores. Da mesma forma, Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Ruggles (1998), Sveiby (1998), quando falam em compartilhamento do conhecimento, divulgam a transferência de conhecimentos para outras partes da organização, a facilitação do trabalho, o crescimento do conhecimento, o apoio a práticas que explicitem o conhecimento da organização.

Sobre a importância de se compartilhar conhecimento, corroborando Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998) e Thurow (2000), todos afirmam que é importante e indispensável, tanto para as atividades que realizam quanto para o sucesso do CING. Na parte produtiva onde estão os pesquisadores/consultores, a necessidade de conhecimento é muito grande. Eles têm consciência da importância de se passar informação e conhecimento, trocar experiências e ajudar a equipe a crescer. Como na Fundação prega-se que todos os projetos e atividades devem se desenvolver com o melhor desempenho possível, sabe-se que, para que isso ocorra, há a necessidade de haver o compartilhamento do conhecimento.

“um projeto aqui nunca sai sozinho, nunca chega ao final sozinho, a gente sempre tem que ter interação”

“assim você faz a organização render se não seria um grupo de pessoas reunidas trabalhando individualmente se você não tivesse partilha de conhecimento”

“se não estimulamos isso (o compartilhamento) não conseguimos sobreviver, nós temos que maximizar nossa gestão do conhecimento para tirar o máximo de valor da inteligência e da capacidade de cada uma das pessoas trabalhando em conjunto”

Algumas pessoas afirmam ser o compartilhamento do conhecimento importante e acreditam que a própria estrutura por projeto favorece, em parte, esta prática. Geralmente, cada grupo de projeto tem um especialista na área pesquisada; todavia, outros colaboradores são indicados a trabalhar no grupo, o que facilita o compartilhamento do conhecimento do especialista.

“quando a gente trabalha num projeto afim, tende a existir o compartilhamento”

Quando se aborda a questão se tudo o que se sabe deve ser compartilhado, corroborando o que defende Cohen (1998), as pessoas admitem existir certos níveis de sigilo que devem ser mantidos principalmente com relação a passar conhecimento para fora da Fundação CERTI. No âmbito profissional e dentro da Fundação, sustentam que todo conhecimento deveria ser compartilhado. Existe um termo de sigilo que todo colaborador, quando é admitido, deve assinar, comprometendo-se a não levar conhecimentos sobre os projetos para fora da Fundação CERTI. É um termo assinado por todos os que trabalham na Fundação, e por esse motivo pensam que todo o conhecimento gerado e existente possa ser livremente compartilhado entre seus colaboradores.

“com certeza (tudo o que se sabe deve ser compartilhado no ambiente de trabalho), só assim você consegue trocar idéia e só assim você consegue inovar o que você está fazendo”

“Eu me sinto livre para conversar com todas as pessoas aqui de dentro que tem esse termo assinado de qualquer ponto de um projeto. Mesmo porque, se existe realmente uma simetria entre os projetos isso aí obviamente é um fator que pode ajudar a impulsionar um ao outro, então eu não vejo motivo para não democratizar o que eu sei com outras pessoas. Agora fora daqui é diferente.”

No entanto, quando é pedido que os colaboradores mantenham segredo sobre certo conhecimento, percebe-se que o pedido é levado a sério.

“tem questões que são sigilosas até por uma questão hierárquica, é dito ‘olha essa é uma questão importante não deve ser divulgada’ aquilo lá eu não passo para frente”

Constata-se que o compartilhamento do conhecimento existe no CING, embora as pessoas afirmem que poderia ser mais frequente e eficiente. Alguns depoimentos revelam

que alguns ainda relutam em compartilhar o seu conhecimento e, às vezes, quando acontece, é ineficaz.

“acho que existe (o compartilhamento), mas existe pouco, poderia existir mais”

“tem algumas pessoas que passam mais conhecimento e aceitam mais conhecimento e outras menos, isso eu já notei; em termos de graduação existe o compartilhamento”

“é quase impossível não existir (o compartilhamento), o que se pode questionar é se o grau está adequado para a necessidade da empresa”

“não existe o compartilhamento no nível ideal (...) você tem a sensação que poderia ter algo mais, ser algo melhor”

“às vezes não vai a termo, a gente não consegue puxar tudo”

“eu sei que eu forneço mais conhecimento do que recebo (...) as pessoas ainda têm muita barreira em repassar o conhecimento por uma série de questões”

As pessoas demonstram e afirmam a vontade em compartilhar conhecimento e, se não o fazem no nível que deveriam, confirmando o que sustentam Kanter (2000), Sveiby (2000) e Davenport e Prusak (2000), atribuem os motivos a alguns elementos da cultura organizacional que não favorecem esta prática.

O compartilhamento ocorre principalmente entre os membros de um mesmo projeto ou quando a Superintendência busca esse conhecimento. Até pela questão hierárquica (como se afirma), investe-se mais no compartilhamento, seja no tempo despendido ou na busca de conhecimentos complementares. Entretanto, quando alguém de outro Centro ou de outro projeto ou mesmo um estagiário busca o conhecimento, muitos não se esforçam especificamente em ir atrás ou de despender muito tempo no compartilhamento.

“se souber você fala (...) você vai tentar ajudar dentro daquilo que você sabe imediatamente, você não vai ficar pró-ativo buscando conhecimento”

“no projeto tudo bem, agora, fora do projeto não tem muita razão de você ficar compartilhando muitas informações com estagiários (...) eu ajudo na medida do possível, se a pessoa quiser vem me procurar eu explico.”

O Superintendente compartilha conhecimento com os membros do Conselho, Superintendências, Gerências de Centro e de projeto e colaboradores em geral. Afirma-se que a própria Superintendência traz muita informação para todo mundo. Já os outros

colaboradores compartilham principalmente em dois âmbitos, no da equipe permanente do Centro (que ocorre muitas vezes informalmente por meio de conversas), e no da equipe de projeto (compartilhamento formal através de reuniões) que ocasionalmente envolve pessoas de outros Centros.

Percebe-se que, muitas vezes, as pessoas estão tão focadas nos seus projetos, tentando terminá-los no prazo, que deixam de compartilhar o conhecimento com outros. Embora os conhecimentos referentes ao projeto de cada um sejam mais importantes, as pessoas acreditam que o compartilhamento do conhecimento entre membros de diferentes projetos, essa diversidade, pode ajudar na condução e andamento dos próprios projetos.

“a gente tem que interagir em todos os projetos, a gente sempre quando trabalha ou faz a prospeção de um projeto ele geralmente tem uma sinergia, um alinhamento com os objetivos da fundação CERTI e consequentemente com outros projetos. Então geralmente aquilo que você faz num, sempre é utilizado em alguns outros e por isso a gente acaba ajudando em todos os projetos.”

“o CING tem um papel de gerador de negócios (...) e para se gerar negócio a gente precisa ter um feedback das necessidades do mercado, daí é importante a gente ter o conhecimento dos projetos porque os projetos são uma forma de se interagir com o mercado (...) agora não sei até que ponto, por exemplo, vai agregar valor a gente ter informações de acompanhamento do projeto”

As pessoas estão necessitadas de ter informação e conhecimento de outros projetos e, às vezes, isso falta e parece ser uma falta comum a todos. Principalmente quando se fala de outros Centros da Fundação, conclui-se que o compartilhamento do conhecimento entre projetos de diferentes Centros é baixíssimo.

“o que eles estão gerando de resultado, de conhecimento não sei porque não se compartilha mesmo (...) o que estou gerando nos meus projetos eu não estou compartilhando com outros centros também”

Os colaboradores dizem não conhecer a maioria dos projetos que estão em andamento em outros Centros e no que as pessoas de outros Centros estão trabalhando. Algumas vezes conhecem porque é o próprio CING que os idealiza e repassa aos outros Centros ou através de colegas de outros Centros que estão trabalhando num mesmo projeto dentro do CING, no entanto acabam perdendo o contato, o acompanhamento.

Quando se questionou sobre a existência de uma estratégia de incentivo ao compartilhamento do conhecimento no CING, verificou-se que as iniciativas estão começando pela tecnologia, estimulando o compartilhamento do conhecimento explícito.

“os incentivos para o compartilhamento do conhecimento estão voltados mais para a tecnologia de informação”

“está se começando pelo lado de ferramenta de software, mais para digitalização e armazenamento de informações e conhecimento”

Corroborando Hansen, Nohria e Tierney (1999) e a Teltech (1997), verifica-se que o Centro até agora está apoiando e incentivando o compartilhamento do conhecimento através da estratégia do armazenamento. De acordo com os consultores/pesquisadores, tal estratégia tem trazido poucos resultados.

“não adianta você colocar ferramenta, o cara não vai atualizar o banco de dados, ele vai sempre fazer o mínimo necessário para fazer a coisa funcionar, mas não vai fazer o além”

“eu criei num projeto algo como um groupware (...) quer dizer, como todo mundo tem pouco tempo para fazer as coisas, eu trouxe o ambiente de análise para a máquina, onde você podia acessar, colocar suas opiniões, fazer perguntas, questionamentos; aquilo então ficava arquivado. Duas ou três pessoas usaram, durou um tempo e acabou”

4.4 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento Adotadas

Os colaboradores do Centro se consideram na mesma proporção compradores e vendedores de conhecimento, quando se trata de conhecimento compartilhado entre pessoas. Já o volume de aquisição de conhecimento, englobando todas as fontes, é bem maior do que efetivamente é repassado. Seus conhecimentos geralmente são conseguidos por iniciativa própria através de livros, jornais, revistas, pelo contato com as pessoas, pela *Intranet* e pela *Internet*. No CING existe uma biblioteca setorial (onde estão disponibilizados vários livros para consultas) e um setor de informações onde uma pessoa é responsável por ler jornais e revistas, fazer buscas de informação e conhecimento e repassar às pessoas que tenham interesse em cada assunto.

São compartilhados principalmente informação e conhecimento gerados através de redes de relacionamento (contato com empresas e pessoas), conversas, experiências,

estudos, descobertas na Internet, leitura de livros, jornais, revistas, participação em encontros e seminários. Por outro lado, também são compartilhadas idéias, estratégias e visão de futuro. As pessoas têm consciência que conhecimento também é adquirido através do compartilhamento.

As pessoas são unânimes em afirmar que buscam o conhecimento de outras dentro da organização e que isso ocorre geralmente pelo contato direto através de conversas e reuniões.

“as práticas mais utilizadas são as reuniões e as conversas laterais”

Das práticas de compartilhamento do conhecimento abordadas na literatura, item 2.7, as utilizadas no CING são as reuniões, palestras e apresentações, relatórios, repositório de conhecimento e correio eletrônico (práticas formais); e as conversas (práticas informais). A seguir, apresenta-se as práticas utilizadas e suas características.

- Reunião

Prática muito utilizada no compartilhamento do conhecimento. Essas reuniões (geralmente sobre projetos) são bastante sistemáticas e estão mais eficazes atualmente. Antigamente nessas reuniões questionava-se muito as informações operacionais do projeto, como “em que passo o projeto estava”, “quais as dificuldades encontradas até então”, “o que faltava fazer”, etc. Coloca-se que as reuniões acabavam por agregar pouco valor e aprendizado. Hoje, durante uma reunião, tenta-se voltar mais para o compartilhamento do conhecimento daqueles que estão no desenvolvimento, seja divulgando novas oportunidades de negócio encontradas, dificuldades no mercado que poderiam ser solucionadas e a sinergia existente com outros projetos. Hoje, as reuniões servem mais como uma alavancagem de negócios do que uma forma de controle do andamento do projeto. É citado como um bom meio de se saber no que as outras pessoas do CING estão trabalhando.

Outro tipo de reunião envolve apenas as pessoas integrantes de cada projeto. Nessas reuniões (chamadas de grupo de discussão) fomenta-se a discussão em torno de

determinado assunto, objetivando o compartilhamento do conhecimento individual para gerar o conhecimento do grupo.

- Palestra e Apresentação

No CING, existe a concepção de que se apresente os projetos (geralmente quando estão no final) aos outros colaboradores do Centro que o desconhecem. Não é uma prática corriqueira, mas as pessoas afirmam que é uma boa forma de se conhecer outros projetos do Centro.

“a apresentação de projeto é uma forma de você, em linhas gerais, situar a pessoa sobre tudo o que você está fazendo”

Apesar de nem sempre ser colocada em prática, existe a idéia de, quando alguém participa de uma feira, seminário, encontro, treinamento, ao voltar, deve organizar uma palestra ou apresentação dentro do Centro, a fim de compartilhar com seus colegas o conhecimento que adquiriu.

- Relatório

Todo o projeto desenvolvido resulta em um relatório escrito disponível em meio físico. Alguns relatórios têm caráter confidencial e, dessa forma, nem todas as pessoas podem acessá-los, somente as que estavam envolvidas no projeto ou as que estejam trabalhando em projetos afins. No entanto, muitos relatórios de projetos antigos deixaram de ser aproveitados uma vez que se mudou o foco da Fundação de qualidade total para tecnologia de informação.

- Repositório de conhecimento

Outra prática indireta de compartilhamento do conhecimento foi adotada há apenas alguns meses. Esse repositório foi desenvolvido por um colaborador específico e nasceu da necessidade que um grupo de projeto sentiu ao não conseguir digerir e estruturar um grande número de informações a tempo para cumprir um cronograma. Atualmente, todos os projetos do CING estão cadastrados nesse repositório que é alimentado pelos próprios colaboradores. As pessoas afirmam que isso veio ao encontro de suas

necessidades e que facilitou muito a fase de busca e estruturação de informação. Os membros de cada projeto cadastram informações e conhecimentos que acham pertinentes ao seu projeto, definindo palavras-chave, sua fonte e sua localização (a informação pode estar já atachada ao repositório ou ser encontrada em meio físico dentro de pastas específicas).

- Correio eletrônico

Disponibilizado através da Internet é a ferramenta para a prática de compartilhamento indireto que está mais acessível ao grupo, uma vez que todos trabalham muito no computador.

“o e-mail praticamente é o que a gente tem mais, é o mais prático e você não precisa ligar para a pessoa, você vai no dia-a-dia mandando e recebendo informação e conhecimento”

No entanto, é colocado mais como uma prática de compartilhar informações específicas, por exemplo, “eu li tal coisa em tal lugar, acho que pode te interessar”. As pessoas reconhecem que o e-mail acaba por apresentar informações pouco processadas e analisadas.

- Conversa

Por se tratar de um grupo pequeno e pela facilidade de comunicação existente, percebe-se que a conversa é uma prática de compartilhamento bastante utilizada. As pessoas não hesitam em sair de sua área de trabalho e ir até ao lado para conversar sobre algum projeto. É também uma prática que agrada muito os colaboradores, uma vez que o contato direto e a interatividade facilitam todo o processo de compartilhamento.

“eu acho que quando a gente interage a gente aprofunda melhor. Em termos de volume, diversidade, de também a pessoa ter uma cópia daquilo que foi enviado (...) o e-mail é muito eficiente. Agora, muitas vezes a gente descobre alguma idéia nova, algum projeto, alguma coisa que a gente não sabia justamente conversando e aí é interativo”

“mesmo com o aparato tecnológico você acaba não pegando toda a informação ou existe uma certa inércia de passar aquela informação; dá trabalho você escrever um e-mail, dá muito mais trabalho que você ir com calma conversar”

“entre chegar e cutucar alguém do lado e conversar é 10.000 vezes melhor do que o e-mail”

Após a implantação total do repositório de conhecimento, pretende-se estruturar um guia de localização de conhecimentos, experiências e competências dos colaboradores.

4.5 Influência dos Elementos Culturais no Compartilhamento do Conhecimento

Quando questionados sobre o que influencia o compartilhamento do conhecimento, os entrevistados corroboraram a afirmação de Kanter (2000), citando a infra-estrutura tecnológica de apoio ao compartilhamento e a cultura organizacional. Verifica-se que a ausência de sistematização para o compartilhamento pode causar inibição por parte daquele que tem o intuito de compartilhar um conhecimento.

“o compartilhamento de conhecimento até existe porque nós somos um grupo pequeno, mas não é sistematizado, formalizado”

“o que acontece muitas vezes é que se tem a informação com você só que você não sabe se ela é importante ou não porque não é da sua área”

“teria que ficar claro as demandas de cada um, por exemplo, um quadro que você soubesse o que a pessoa está fazendo bem claro e você soubesse qual é a dúvida dela”

A influência da cultura organizacional no processo de compartilhamento do conhecimento é citada por todos.

“falta uma grande mudança a nível cultural acho que falta as pessoas acreditarem um pouco mais que essa parte de gestão do conhecimento dá resultados”

“tem certas questões na cultura da organização que não geram muita confiança entre as pessoas (...) consequentemente isso prejudica o compartilhamento”

“acho que tem coisas na cultura da empresa que não favorecem o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas”

“a maioria das pessoas tem até predisposição em compartilhar conhecimento, falta a gente ajudá-las na parte técnica, dar meios para elas fazerem isso, e também na parte assim de liderança cobrar, no bom sentido, mais energia para elas fazerem isso aí”

“acho que as pessoas nem compartilham tanto porque não vislumbram até e não conseguem enxergar um ganho no compartilhamento”

Dos elementos culturais abordados na literatura, item 2.13, os que têm uma influência mais positiva no compartilhamento do conhecimento são os artefatos e criações visíveis, o sistema de comunicação e o processo decisório; por outro lado, os elementos da cultura que têm uma influência mais negativa no compartilhamento do conhecimento são: a política de recursos humanos, o sistema gerencial-administrativo e o processo de socialização de novos membros. A seguir, apresenta-se cada elemento cultural e sua influência no compartilhamento do conhecimento dentro do CING.

4.5.1 Artefatos e criações visíveis

Não se verifica barreiras físicas para o compartilhamento do conhecimento. No CING o espaço de trabalho de cada um é dividido por biombos de meia parede. Duas pessoas do Centro trabalham em uma sala fechada e envidraçada: um pesquisador/consultor e o superintendente. O Centro dispõe de algumas salas fechadas e envidraçadas, de uso comum a todos, para a realização de reuniões, atendimento de pessoas externas ou quando é necessário estudar e trabalhar de forma concentrada. Até março de 2000, a estrutura física era toda fechada. Como cada grupo dispunha de uma sala fechada, afirma-se que isso dificultava muito a troca de idéias e o compartilhamento do conhecimento. Para os pesquisadores do CING, essa mudança estrutural estimulou o compartilhamento do conhecimento. Tal fato corrobora Sveiby (1998) e Senge (1998) que afirmam que o espaço físico sem divisórias promove maior compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

“hoje sim, hoje o ambiente físico estimula o compartilhamento; você sabe o que está acontecendo no ambiente; o layout fomenta a interação”

“esse layout semi-aberto acabou favorecendo (o compartilhamento) de repente a pessoa está conversando sobre um assunto e aquilo me interessa”

Observa-se que não existe distinção quanto aos recursos disponíveis a cada colaborador; todos têm o mesmo espaço físico e dispõem dos mesmos equipamentos, mobiliários, tecnologias de informação e fontes de informação e conhecimento. As vagas de estacionamento, local do café, máquinas de xerox são de uso comum entre todos. Assim, como coloca Davis e Botkin (1996), tais artefatos visíveis não aumentam a hierarquia e não intimidam o compartilhamento do conhecimento.

Verifica-se que, ao contrário do que defende Wah (2000), o Centro não dispõe de um espaço físico ou virtual, específico para o compartilhamento do conhecimento. O Centro não conta com salas de bate-papo, sejam elas físicas ou virtuais. As pessoas afirmam que o espaço em torno do café (num corredor) não é suficiente para promover o compartilhamento informal do conhecimento.

4.5.2 Sistema de comunicação

O CING caracteriza-se pela informalidade no processo de comunicação, ou seja, valoriza a comunicação verbal e não se observa a cadeia de comando tradicional quando se deseja comunicar com qualquer pessoa da organização.

A comunicação é livre e informal, não sendo necessário obedecer uma hierarquia para haver a comunicação entre diferentes partes. O estagiário, por exemplo, tem toda a liberdade para bater à porta do superintendente e ser bem recebido. Ninguém é reprimido por cortar alguma instância na hora de se comunicar. Estes valores proporcionam aos colaboradores uma elevada sensação de liberdade e autonomia, o que não intimida o compartilhamento do conhecimento.

“graças a Deus aqui o negócio não é formal (...) aqui tem que ter velocidade não dá para ser formal”

Embora haja esta informalidade na comunicação, não significa que o processo seja sempre bom.

“em alguns casos a gente considera que é boa mas muitas vezes a gente tem feedbacks que a comunicação não é adequada”

Percebe-se que “não é tudo que chega para todo mundo”, ou seja, a comunicação é falha na direção e no fluxo, no sentido de se repassar as informações para todos de forma homogênea. Acontece de algumas pessoas ficarem sabendo de uma decisão ou informação e acabam por passar de boca em boca, o que acaba gerando “ruídos”. Verificou-se tal fato quando se questionou sobre determinados elementos da cultura, como as crenças e valores da organização.

“teve uma revisão agora, parece que foi mudado algumas coisinhas mas também não foi comunicado assim abertamente à todo mundo, só escutei comentários que mudaram, mas por enquanto nos nossos crachás, as imagens da instituição continuam as mesmas.”

Os meios de comunicação utilizados no CING são o e-mail, o boletim semanal da Fundação, as reuniões e as conversas. Por e-mail são transmitidos avisos e comunicações mais formais. Pelo boletim, chamado de Certifique-se, são repassadas informações mais operacionais. As conversas e reuniões são utilizadas para o desenvolvimento e acompanhamento de projetos e para a geração de novas idéias e negócios.

O sistema de comunicação não intimida e, por ser informal, acaba até estimulando o compartilhamento do conhecimento.

“o problema (da falta de compartilhamento) não é canal de comunicação”

O que muitas vezes acontece é falta de tempo das pessoas para se comunicarem.

“É às vezes, uma questão de falta de tempo efetivamente porque existe aqui muita viagem, nosso trabalho aqui na CERTI envolve muito trabalho no campo, dentro de clientes, etc. Isso, às vezes, acaba prejudicando; mas em geral, quando as pessoas sentam para conversar ou quando efetivamente se concentram no processo de comunicação ele é extremamente bem sucedido”

4.5.3 Processo decisório

Prega-se o envolvimento na tomada de decisão. Seja no projeto, na gerência de Centro e na superintendência, a pessoa que vai tomar a decisão tem de ser capaz de envolver a todos. Como afirmam Davenport e Prusak (1998), ao se convocar as pessoas para participarem do processo decisório, estimula-se também o compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, a tomada de decisão, propriamente dita, não reflete a todo momento o consenso da maioria, sendo que a opinião do superintendente prevalece. Quando se trata de uma decisão técnica a ser tomada, colhe-se muitas informações e opiniões dos colaboradores para subsidiar a tomada de decisão.

“busca-se a participação na busca de informação, acho que na hora de tomar a decisão propriamente dita não é muito conversado”

“o grupo discute, dá idéias e levanta as informações, mas a decisão mesmo acontece a nível diretivo”

No entanto, as pessoas aceitam bem este fato, já que a superintendência tem um compromisso perante os clientes e à própria organização, assumindo a responsabilidade sobre as decisões tomadas.

“não é fácil você estar na linha de frente guerreando”

Ocorrem processos decisórios que obrigatoriamente precisam ser rápidos e outros processos que não são tão críticos e demoram mais. A intuição também é bastante utilizada na tomada de decisão. Tenta-se cercar de certezas uma decisão, mas, como se trabalha com inovação, muitas vezes a decisão tomada está baseada na intuição.

4.5.4 Política de recursos humanos

Todos os colaboradores conhecem a missão e as crenças e valores da Fundação. Foi falado que a missão (“Desenvolver e aplicar tecnologias gerenciais integradas e de alto valor agregado, contribuindo para o progresso do país, através da competitividade empresarial e da melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas”) deve ser revista e atualizada, uma vez que ela era válida até o fim do ano 2000 e sugeriu-se que, já que a missão tem que ser revista, ela reflita a importância do conhecimento para a Fundação. A seguir, apresenta-se as crenças e valores da organização.

- Atuar com competência na *Vanguarda Tecnológica*, fornecendo produtos de excelência.
- Assegurar a *Plena Satisfação dos Clientes*, em especial das entidades membros.
- Promover o *Crescimento Profissional e Pessoal* dos colaboradores.
- Enfatizar os trabalhos em *Parceria* com Empresas e Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.
- Adotar uma *Gestão Participativa, Empreendedora e Eficaz*.
- Valorizar a *Competência e Responsabilidade*, enfatizando a *Iniciativa e a Criatividade*.
- Privilegiar a *Honestidade e a Lealdade* institucional.

- Valorizar o *Trabalho* como principal forma de geração de progresso e bem-estar da sociedade.

Existe muita sinergia entre as crenças e valores da Fundação e as crenças e valores pessoais dos colaboradores (muitos afirmam que refletem suas próprias crenças e valores), e assim acabam exercendo uma influência muito forte no posicionamento e comportamento das pessoas.

“as crenças e valores são as que as pessoas têm geralmente no posicionamento pessoal, todo mundo que está aqui pensa em inovação, criatividade, em trabalho em equipe”

“são as minhas próprias crenças e valores”

As pessoas colocam que as crenças e valores realmente identificam a Fundação e espelham a realidade, sendo paulatinamente reforçadas pelo superintendente. Diretamente, as crenças e valores não refletem a necessidade de se compartilhar conhecimento dentro da Fundação.

“se é uma organização de conhecimento que a gente quer ser, é isso que a gente está focando, a questão de valores deve refletir isso”

Como coloca Freitas (1990), os valores, ao serem enfatizados constantemente, definem o que é importante para se atingir o sucesso. Atualmente, o compartilhamento do conhecimento não está presente nos valores organizacionais e, desta forma, não é visto como um fator importante para se atingir o sucesso organizacional.

O sistema de remuneração em uso reflete o enquadramento por nível hierárquico (de 1 a 10 que envolve a experiência) e pelo desempenho chamado de ABC. Esse enquadramento de remuneração aplicado no CING tem como parâmetros o sucesso nos projetos, o nível de formação, os cursos feitos e o grau de atualização. Esse enquadramento reflete um sistema de remuneração que busca motivar o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores. Todavia, apesar de ser um sistema de remuneração que leva em conta os conhecimentos, habilidades e competências das pessoas, não estimula o compartilhamento do conhecimento.

“você tem que ter um sistema de remuneração mais agressivo nesse ponto, você tem que promover, fomentar e recompensar isso”

Muitos chegam a afirmar que não conhecem ou entendem esse enquadramento; apesar de ser um instrumento formalizado, constata-se que não está claro o que é preciso fazer para subir no enquadramento. A reavaliação no enquadramento dos colaboradores é feita pela superintendência e não é um processo sistematizado.

“era uma coisa que talvez no início, tinha funcionado. Hoje não tem mais nada, hoje é muito mais pelo que as pessoas fazem, observação da superintendência (...) às vezes aquilo que chega pela conversa de outros é o que tá valendo, acho que é também em cima disso que eles decidem”

“às vezes as pessoas estão tentando da melhor forma possível se aparecer para ser visto, entre tantos, lá de cima, ‘olha aquele lá merece aumento’ ”

Dentro do sistema de remuneração praticado na CERTI, está consolidado um Sistema de Participação nos Resultados – SPR. Tal sistema é baseado em dois critérios: no resultado financeiro de cada Centro, obtido através do índice de desempenho econômico (receita/despesa) e no cumprimento de certas metas referentes aos projetos internos. Essa avaliação é feita a cada semestre e havendo desempenho superior ao proposto não é preciso atingir todas as metas referentes aos projetos para haver a distribuição dos resultados. Caso algumas metas não sejam atingidas, existe a redução proporcional ao número de metas não alcançadas. A remuneração variável é calculada tendo por base o salário de cada um. No semestre passado, por exemplo, recebeu-se cerca de 50% de um salário como SPR. Mesmo apresentando políticas de remuneração atuais, percebe-se que estas não estão servindo para estimular o compartilhamento do conhecimento.

Da mesma forma que a política de remuneração básica, o processo de promoção e avaliação de desempenho não é claramente entendido.

“eu acho que as coisas poderiam ser mais claras”

Conseqüentemente, não se verifica o que pregam O'Dell e Grayson (1998), quando afirmam que o processo de promoção e de avaliação de desempenho deve estar atrelado ao nível de conhecimento compartilhado. Não existe um sistema de avaliação de desempenho dentro do CING. Os colaboradores “acreditam” que sejam avaliados por dois critérios: pelo desempenho profissional nos projetos e pelo índice de inovação e de conhecimento que trazem para a organização.

“hoje nós não temos um sistema de avaliação de desempenho; é altamente subjetivo”

“acho que a forma de você subir, a forma de você ascender é pelo mérito, o fato de ter feito, de ter trazido, de ter inovado”

Como não existe um instrumento de avaliação de desempenho, as pessoas tendem a querer aparecer mais como geradoras e detentoras de conhecimento, com o intuito de serem reconhecidas e avaliadas como pessoas importantes para o CING. Atualmente, está sendo desenvolvida uma proposta para avaliação de desempenho dos colaboradores do CING. Contando com a participação das pessoas, que estão dando sugestões, o gerente levantou alguns critérios que deverão ser incorporados e valorizados na avaliação de desempenho:

- eficácia;
- produtividade;
- disseminação das informações e conhecimentos;
- organização (gerenciamento das atividades); e
- participação (cooperação e criatividade).

O CING espera adotar o critério de compartilhamento do conhecimento na sua estratégia de avaliação de desempenho. Apesar de ainda não estar definido como esses critérios serão avaliados, após a implantação desse sistema, espera-se atrelá-lo à política de remuneração.

Com a falta de um sistema de avaliação de desempenho, os critérios para que ocorra a promoção também são subjetivos, não levando em conta a capacidade de compartilhamento do conhecimento da pessoa.

“é natural, você vai promover aquele que lhe parece que está pulando mais, que está fazendo mais, que está ‘macaqueando’ mais, que parece ajudar mais no projeto, que é o responsável pelo sucesso naquele projeto”

Verifica-se que a rotatividade no CING é um pouco elevada. No ano de 2000, dois colaboradores (pesquisadores) do universo de oito, deixaram o Centro, um voluntariamente e outro involuntariamente. Como afirma Sveiby (1998), a rotatividade alta sugere que os colaboradores estejam insatisfeitos e, segundo Bartlett e Ghoshall (1998), reflete uma organização que não mostra grande esforço em atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores.

“se tem uma rotatividade bastante grande que gera insegurança, isso fortalece a falta de confiança entre as pessoas até prejudicando o compartilhamento”

“acho que é até natural de algumas pessoas, na pressão, esconder informação, não compartilhar, roubar informação...até não culpo (...) procuro até compreender, talvez esteja numa pressão tão grande, de medo, de querer mostrar serviço, de não poder ser demitido que talvez esteja fazendo isso”

As pessoas colocam que os motivos de desligamento/demissão não são claramente explicados. Citou-se mais de uma vez o caso do desligamento de uma determinada pessoa que estava coordenando um projeto. Todos receberam uma comunicação por e-mail dizendo que tal colaborador não estava mais na Fundação e que o motivo seria a incompatibilidade de interesses. Gerou-se muito boato em torno deste assunto.

“até hoje não está explicado”

“estava curioso para saber (o motivo), provoquei para ficar sabendo, mas não ficou muito claro”

Coloca-se que essa rotatividade alta ocorre mais pelo perfil do colaborador e pela consonância de visões, diferenças entre a visão dos colaboradores e a visão da superintendência.

“acho que essa pessoa específica, acho que ela foi supervalorizada, parece que tinha um currículo muito bom mas por alguma razão não conseguiu produzir aqui dentro”

“normalmente as pessoas que saíram eram pessoas mais fechadas, mais restritas, absorviam muita coisa e não liberavam tanta informação. Hoje tá bem melhor, a relação tá bastante homogeneizada”

Na verdade, o desligamento ocorre pela falta de desempenho como um todo: falta de participação em equipe, falta de conhecimento específico, do desempenho para o cargo exercido e pelo resultado dos projetos. No entanto, a falta de clareza sobre os reais motivos

do desligamento de um colega de trabalho acabou por gerar certa insegurança e desconfiança, deixando um receio sobre o real motivo do desligamento.

Quanto à estabilidade e à segurança no trabalho, apesar das pessoas afirmarem que a instabilidade é um fantasma que ronda qualquer lugar, verifica-se uma ponta de insegurança nas pessoas quanto a serem demitidas. Esse sentimento decorre da própria estrutura do CING que trabalha por projeto: existe certa preocupação de que em determinado momento não se tenha mais um mínimo de projetos para se desenvolver.

“quando os projetos começam a diminuir de quantidade o pessoal começa a ficar preocupado porque não tendo projeto não tem dinheiro, não tendo dinheiro não se produz”

A preocupação existe apesar de nunca ter chegado a um ponto crítico de mandar alguém embora por falta de projeto. A consequência desta insegurança é que algumas pessoas demonstram não compartilhar certos conhecimentos por se sentirem mais seguras tendo um conhecimento que ninguém mais na organização tem. Como coloca Mello (1999), algumas pessoas passam a acreditar que seus conhecimentos são suas garantias de emprego.

4.5.5 Sistema gerencial-administrativo

O Centro apresenta uma estrutura híbrida, sendo, ao mesmo tempo clássica (onde o pessoal está hierarquicamente organizado) e por projeto. Pode ocorrer do gerente do CING estar subordinado a um coordenador de projeto que na estrutura clássica é seu subordinado. Como não há uma especialização definitiva para cada pesquisador/consultor, e como o trabalho em equipe é bastante utilizado, o conhecimento tende a fluir e a ser compartilhado mais facilmente. Tal fato corrobora Bartlett e Ghoshal (1998) que afirmam que a divisão hierárquica intimida a cooperação e o compartilhamento do conhecimento.

O estilo que se quer e se busca praticar na gerência e superintendência são aqueles refletidos nas oito crenças e valores (ver subitem 4.5.4). O estilo da superintendência a quem o Centro está subordinado reflete um estilo aberto e participativo de administrar. Os colaboradores afirmam que gostam do seu estilo: é exigente e democrático, cobra resultados, mas ao mesmo tempo, e na maioria das vezes, atua como compartilhador de

conhecimento. É uma postura que não intimida as pessoas. O superintendente afirma que atualmente está dedicando menos tempo do que gostaria no contato, na comunicação, na interação com as pessoas e em ações de longo prazo. Hoje, intensamente seu tempo está envolvido em atividades de curto e médio prazos, com prospecção, condução e avaliação de projetos. No entanto, ele tem consciência de que o certo seria mesclar um pouco com atividades de longo prazo e atividades de envolvimento, orientação, comunicação e capacitação das pessoas.

O gerente de Centro ocupa muito mais um papel de suporte, de auxílio nas atividades e de um intermediador. O cargo de gerente de Centro (CINg), criado em agosto de 2000, foi bem aceito e tido como positivo pelos colaboradores. As pessoas afirmam gostar de seu estilo: participativo e descentralizador. É uma pessoa moderada que conversa e escuta muito, sendo sua tarefa muito mais de coordenação do que de comando e controle. Eles afirmam que questões operacionais foram melhoradas, como por exemplo, a condução de reuniões.

Todavia, contrariando o que sugerem Bartlett e Ghoshal (1998), tanto o superintendente quanto o gerente não divulgam a importância do compartilhamento do conhecimento, não reconhecem aqueles que compartilham conhecimento e não perguntam o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado seus conhecimentos.

As pessoas afirmam que, apesar da superintendência e da gerência estarem conscientes da importância do compartilhamento para o CINg, eles não estão promovendo ações eficientes, provendo a infra-estrutura, reconhecendo aqueles que compartilham conhecimento ou encorajando a colaboração.

“tem que partir de cima, não adianta a gente começar aqui de baixo, querer empurrar, tem que ser uma coisa interativa”

“talvez tenha que ter um estímulo de ‘olha gente vamos fazer mais essas reuniões, apresentar mais os trabalhos’, na correria do dia a dia a gente está habituado a trabalhar daquela forma e acaba não compartilhando por causa disso”

Da mesma forma que, para Mello (1999), é necessário primeiramente a percepção dos executivos quanto à necessidade de se compartilhar conhecimento, também na organização enfatiza-se que essa mudança cultural deva mesmo partir de cima, para que fique bem claro esse posicionamento para todos os colaboradores. Começando-se a falar e tratar o compartilhamento com importância.

Ao contrário do que sugere Derr (apud O'Dell e Grayson, 1998), não se reconhece e valoriza comportamentos que reforçam o compartilhamento do conhecimento. Afirma-se que, às vezes, acontece de se valorizar aquele que se destaca mais.

“as pessoas comentam que só tem vez quem se mostra mais, então quer dizer, isso gera uma crença de que trabalho não vale nada, mas não é bem isso, nas crenças e valores tá lá: trabalho duro”

“se uma pessoa é quietinha tá lá no seu cantinho e não se mostra muito, é mais uma entre mil, por mais que você esteja trabalhando mais do que todo mundo”

“às vezes você pode gerar e compartilhar um conhecimento, etc., etc., e cair no ouvido de uma pessoa que aquele conhecimento foi ele quem gerou, aí em termos de imagem, com a participação, acho que essas pessoas começam a ter uma imagem de ‘ó o cara só fornece informação boa’ e muitas vezes não reflete bem a verdade”.

Nos últimos anos, o superintendente se afastou mais do trabalho executivo para o trabalho mais diretivo e, dessa forma, perdeu um pouco o conhecimento de como as pessoas trabalham. As pessoas acreditam que o gerente saberá distinguir melhor quem compartilha conhecimento daquele que compartimentaliza conhecimento.

“eu posso estar enganado, mas assim, eu já pude observar por exemplo, o cara que tem, sabe o conhecimento, ele guarda para ele, para ele marcar o gol, para ele deixar o superintendente feliz e o resto da turma o problema é de vocês”

“o papel do gerente começa a ser muito importante porque é o gerente quem vai falar como está aquela pessoa”

O próprio gerente já tem consciência desses problemas e está adotando uma postura que inibe esse tipo de comportamento.

“deixar as pessoas sentirem que é mais importante elas compartilharem e ter um conhecimento que é da equipe e derivar disso aí posições que são da equipe, idéias que são da equipe, resultados que são da equipe, do que o cara ver isso circular individualmente: o conhecimento é meu, o resultado é meu, a idéia é minha”

Sobre a importância do superintendente e do gerente, coloca-se que reflete muito mais uma posição de responsabilidade e desafio do que uma posição de prestígio e poder. Dentro do CERTI, como um todo, um cargo não transfere poder que possa significar prestígio ou *status*.

“Como nós somos uma instituição de conhecimento a posição é muito relativa, quer dizer, você tem pessoas que são muito mais estratégicas para determinados projetos do que as pessoas que ocupam cargos de direção e gerência. Como nós temos a consciência disso, então, não se cria um espírito, uma consciência de prestígio exagerado para a questão do poder”.

“é uma fundação baseada em conhecimento e em inteligência, não é aquele negócio assim ‘você tem 10 anos de experiência eu só tenho 1, então eu devo respeito’ não é assim tão valorizado”

“ninguém aqui é intocável”

Dessa forma, não existindo a desigualdade de *status* entre as pessoas, observa-se grande liberdade na comunicação, seja ao fornecer ou receber uma opinião, o que vem a favorecer o compartilhamento do conhecimento. Corroborando Leonard-Barton e Sensiper (2000), a desigualdade de *status* não é um fator que inibe o compartilhamento do conhecimento no CINg.

Percebe-se que a ênfase dada ao trabalho valoriza muito mais a geração e a captação de conhecimento do que o compartilhamento.

“eu acho que é muito mais valorizado a criação de conhecimento do que o fato de você compartilhar”

“assim que você traz uma informação válida, valiosa para casa a gente tem um reconhecimento imediato por isso”

Essa postura acaba por estimular o individualismo, já que se valoriza muito mais a capacidade de geração e captação de conhecimento do que seu compartilhamento. Percebe-se que, se a pessoa é um gênio, o fato de ela não compartilhar seu conhecimento não afeta a sua credibilidade junto à direção. Como sustentam O’Dell e Grayson (1998), essa postura faz com que as pessoas se fechem e trabalhem individualmente a fim de serem reconhecidas como geradores de conhecimento.

4.5.6 Processo de socialização de novos membros

Segundo Alves (1997), Fleury (1988), Freitas (1991) e Schein (1987), este elemento cultural engloba o recrutamento e a seleção de novos membros, a forma de socialização dos novos membros, o modelo de comportamento valorizado.

Quanto ao recrutamento e seleção de novos membros, constata-se que já se tentou, sem sucesso, vários métodos. Não existe um processo formal e, atualmente, recruta-se com base em informações e indicações dos próprios colaboradores, ou quando as pessoas procuram o CING. Está baseado mais na referência do que num sistema estruturado e sistematizado. Na hora da seleção valoriza-se a experiência, a capacidade de trabalhar em grupo, a capacidade de agregar valor na rede de relacionamentos e na possibilidade de trazer um conhecimento ou capacidade que o CING ainda não dispõe. Ao contrário do que prega Leonard-Barton (1992) e Sveiby (1998), o recrutamento e seleção de novos colaboradores não contempla a valorização daquele que apresenta um perfil voltado para o compartilhamento do conhecimento e sua capacidade de ampliar seus próprios conhecimentos e os dos colegas.

“até por necessidade, na hora da seleção é valorizado mais o conhecimento atual do indivíduo”

De forma descentralizada, a seleção envolve uma entrevista com o superintendente e com o gerente, e às vezes com alguns colaboradores do Centro. Quem faz o pedido de contratação de um novo colaborador e quem toma a decisão é o superintendente. Muitas vezes, ocorre de se recrutar e selecionar previamente uma pessoa com determinado conhecimento e perfil, justamente com o intuito de desenvolver um novo projeto. Hoje existe um processo de experiência de dois meses de observação da pessoa.

O Centro não tem um processo de socialização de novos colaboradores. Na maioria das vezes, só são transmitidos a missão da Fundação e do Centro e suas crenças e valores. Apesar de não haver reclamação por parte dos colaboradores, e aqueles que entraram há pouco tempo digam que a socialização aconteceu naturalmente e de maneira fácil, eles pensam que nesta fase poder-se-ia explicar principalmente quem são e no que trabalham as pessoas do CING e de outros Centros. Geralmente cabe à própria pessoa se apresentar e se fazer conhecer pelos novos colegas.

“é normal a pessoa cair de pára-quedas nos projetos (...) até porque as pessoas são contratadas já para trabalhar num projeto específico”

“faz falta a integração de novos colaboradores”

Como não existe um processo de socialização, não se verifica a presença de práticas de socialização que valorizam o compartilhamento do conhecimento, como o método carona proposto por Sveiby (1998).

O modelo de comportamento valorizado dentro do CING é de uma pessoa mais técnica, comunicativa, pró-ativa, empreendedora, a que tem idéias e luta por elas, que agrega valor ao projeto, que consegue satisfazer e, às vezes, superar os elementos básicos do projeto, que tenha visão para negócios e conhecimento em tecnologia.

A capacidade da pessoa em compartilhar seu conhecimento não é um modelo de comportamento que seja estimulado. Por outro lado, o esforço individual e o fato de gerar e trazer novos conhecimentos é bastante valorizado apesar de se trabalhar em grupo.

“a pessoa que descobre ou traz alguma coisa nova é mais valorizada (...), é o tipo de comportamento valorizado em primeiro lugar”

“valoriza-se muito a meritocracia, se você faz, se você descobre, se você traz, você é mais valorizado”

“embora seja um trabalho da equipe, tende-se a valorizar (...) dar mérito à algumas pessoas em prol de outras”

“talvez até sobressaindo um pouquinho sobre a questão de fazer tudo em equipe porque se é muito valorizado na iniciativa pessoal destacada, até um pouco individualista”

Em decorrência dessa situação, confirma-se o que sustentam Davenport e Prusak (1998), ou seja, que a valorização de um comportamento individualista, da pessoa que gera e traz conhecimento, acaba por inibir o compartilhamento do conhecimento.

“acho que valoriza-se o comportamento das pessoas que fazem, mas acho que isso, a questão fazer, está muito relacionada a apresentar e mostrar alguma coisa....acho que isso é contrário à questão de você socializar as coisas.”

“como se valoriza muito a iniciativa pessoal, a gente acaba não compartilhando informação e conhecimento”

“existe o compartilhamento até o ponto onde isso não vai tirar sua vantagem de marcar o gol”

Dessa forma finaliza-se aqui a análise da influência dos elementos culturais no compartilhamento do conhecimento, passando-se a seguir para as conclusões e recomendações deste estudo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a exposição da análise dos dados, apresenta-se a seguir as conclusões finais a respeito das questões e objetivos centrais deste trabalho, bem como recomendações, que, basicamente, representam sugestões para novos estudos.

5.1 Conclusões

Tendo em vista a teoria estudada e os dados obtidos junto aos sujeitos de pesquisa, chegou-se a algumas conclusões.

Na percepção sobre o compartilhamento do conhecimento, verifica-se que o significado atribuído representa troca, divisão e democratização de informações e conhecimentos, para que outras pessoas saibam o que se sabe na organização, podendo facilitar as atividades das pessoas e o andamento dos projetos. É tido como importante, necessário e indispensável tanto para as atividades que realizam quanto para o alcance dos objetivos do CING. Admitem existir certos níveis de sigilo; no entanto, no âmbito profissional e dentro do CING, pensam que todo o conhecimento trazido e gerado, deveria ser compartilhado. As pessoas afirmam que o compartilhamento do conhecimento existe no CING, apesar de não ser no nível ideal, acham que poderia ser mais eficiente e freqüente. Ocorre principalmente entre membros de um mesmo projeto, ou quando é a superintendência quem está buscando certo conhecimento; dependendo da pessoa, despende-se mais ou menos tempo no compartilhamento. Existe uma estratégia de incentivo ao compartilhamento que está focada na tecnologia, representando a estratégia do armazenamento de conhecimento; no entanto, as pessoas pensam que tal estratégia vem trazendo poucos resultados.

As práticas de compartilhamento do conhecimento adotadas no CING são: reuniões, palestras e apresentações, relatórios, repositório de conhecimento, correio eletrônico e conversas. Compartilha-se mais conhecimento em reuniões e conversas. Todos afirmam que o contato direto facilita e agrega muito mais valor ao compartilhamento do conhecimento do que o contato indireto.

Dos elementos culturais, determinados no item 2.13, e posteriormente analisados no item 4.5, os que influenciam de forma mais positiva o compartilhamento do conhecimento são os artefatos e criações visuais, o sistema de comunicação e o processo decisório. Os artefatos e criações visuais proporcionam facilidade de comunicação entre as pessoas, em função do *layout* adotado. O espaço de trabalho sem divisórias acaba por promover e estimular o compartilhamento do conhecimento, já que facilita o contato entre as pessoas. O sistema de comunicação é caracterizado como informal; as pessoas sentem-se livres para conversar com qualquer um, não sendo preciso obedecer a cadeia de comando tradicional para poder conversar com o superintendente. Essa informalidade na comunicação proporciona liberdade para se conversar com qualquer pessoa, o que acaba favorecendo o compartilhamento do conhecimento. O processo decisório, apesar de ser participativo apenas no estágio inicial de busca de informação, favorece o compartilhamento do conhecimento quando as pessoas são chamadas a participar dessa fase inicial de coleta de subsídios para que se possa tomar a decisão. Na hora da tomada de decisão, as informações fornecidas são levadas muito em conta, mas acaba sendo o superintendente quem toma a decisão final. As pessoas entendem tal posicionamento, uma vez que alguém deve ser o responsável pela decisão tomada.

Dos elementos culturais, determinados no item 2.13, e posteriormente analisados no item 4.5, os que influenciam de forma mais negativa o compartilhamento do conhecimento são a política de recursos humanos, o sistema gerencial/administrativo e o processo de socialização de novos membros. Dentro da política de recursos humanos, as crenças e valores não enfatizam a importância do conhecimento para a organização. Os valores não refletem o compartilhamento do conhecimento como sendo uma prática importante que ajuda a organização a atingir o sucesso. Não se estabelece gratificações monetárias, aumentos de salário e promoção em função do compartilhamento. A falta de um sistema de avaliação de desempenho contribui para dificultar o compartilhamento do conhecimento. As pessoas acreditam que sejam avaliadas pela capacidade de gerar e de trazer conhecimentos novos para o Centro; dessa forma, tendem a querer aparecer mais como geradoras e detentoras de conhecimento com o intuito de serem reconhecidas e avaliadas como pessoas importantes para o CING. Consequentemente, deixam de compartilhar seus conhecimentos. A rotatividade alta acaba por gerar certa insegurança nas pessoas em serem mandadas embora. A consequência desta insegurança é que algumas

peessoas demonstram não compartilhar certos conhecimentos por se sentirem mais seguras tendo um conhecimento que ninguém mais na organização tem.

No sistema gerencial/administrativo, apesar das pessoas gostarem do estilo do gerente e do superintendente do Centro, falando muitas vezes que eles são compartilhadores do conhecimento, verifica-se que os mesmos não apoiam explicitamente o compartilhamento do conhecimento, não divulgam a importância do compartilhamento do conhecimento, não reconhecem aqueles que compartilham conhecimento e não perguntam o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado seus conhecimentos. Não existe desigualdade de *status* entre as pessoas, observa-se que as pessoas não relutam em receber ou compartilhar conhecimentos com a superintendência ou gerência. A ênfase no trabalho está voltada mais para a captação e geração de novos conhecimentos do que para o compartilhamento. Essa postura acaba por estimular o individualismo, fazendo com que as pessoas se fechem e trabalhem individualmente, a fim de serem reconhecidas como geradoras de conhecimento.

No processo de socialização de novos membros, na hora de seleção de um novo colaborador, tende-se a valorizar o conhecimento que ele apresenta no momento, não se questiona se ele é uma pessoa que compartilha ou compartimentaliza seu conhecimento. A falta de um processo de socialização acaba também não estimulando o compartilhamento de conhecimento. As pessoas são contratadas para trabalhar imediatamente em um projeto específico, não tendo tempo para descobrir o que os outros sabem ou no que estão trabalhando, e nem podendo divulgar seus conhecimentos a essas pessoas. Ao contrário do que se prega para o compartilhamento do conhecimento, a iniciativa pessoal e a individualidade são um comportamento valorizado no Centro. Por essa razão, as pessoas deixam de compartilhar seus conhecimentos, já que ao fazer isso o crédito pela captação ou geração do conhecimento vai para todo um grupo.

5.2 Recomendações

O estudo sobre o compartilhamento do conhecimento e a influência dos elementos culturais foi de fundamental importância na tentativa de melhor compreender um tema ainda pouco explorado na teoria e na prática das organizações. Na prática, sugere-se

algumas recomendações para a organização pesquisada a fim de aumentar seu nível de conhecimento compartilhado como:

- priorizar o compartilhamento do conhecimento,
- desenvolver o sistema de avaliação de desempenho contemplando a capacidade de se compartilhar conhecimento;
- não supervalorizar a geração e captação de conhecimento em detrimento do compartilhamento do conhecimento;
- adotar outras práticas de compartilhamento do conhecimento como o guia de localização.

Quanto ao enfoque teórico, as recomendações estão direcionadas ao aprofundamento desse tema. A partir de sua realização pôde-se vislumbrar outros enfoques que podem ser escolhidos para novas pesquisas:

- abordar o compartilhamento do conhecimento frente a outras dimensões da organização de conhecimento: dimensão tecnológica, dimensão infra-estrutura, dimensão pessoas;
- abordar o compartilhamento do conhecimento frente a outras formas de gerenciamento do conhecimento: geração, armazenamento, utilização e mensuração do conhecimento;
- identificar em organizações que já adotem a gestão do conhecimento as estratégias de compartilhamento utilizadas;
- realizar pesquisas comparativas a outros estudos de caso dentro desse mesmo tema.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANGELONI, Maria Terezinha. **A organização do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Em análise pela editora Saraiva, 2001.

BARBOSA, Livia Neves de Hollanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 36, n. 4, p.6-19, out/dez,1996

BARTLETT, Christopher A, GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**. Barueri, ano 2, n.9, p.66 -72 , jul./ago. 1998.

BORGHOFF, Uwe M, PARESCHI, Remo. **Information technology for knowledge management**. Berlim: Springer, 1998.

BRUYNE, Paul de, et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAETANO, José Roberto. Adivinhe quem veio para o café? **Exame**. São Paulo, ano 31, ed. 659, n.8, p. 118-120, abr. 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COHEN, David. O fim do segredo: o melhor jeito de multiplicar o conhecimento é dividi-lo. **A gestão da inteligência**. Parte integrante da edição 701 da revista Exame, 1999.

DA MATTA, Roberto. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. Petrópolis: Vozes, 1981.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, Stan, BOTKIN, Jim. **O monstro embaixo da cama**: o modo mais eficaz das empresas venderem conhecimentos. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter. Programe-se para o futuro: os desafios dos países desenvolvidos **HSM Management**. Barueri, ano 2, n.8, p.48-54, mai./jun. 1998.

EDVINSSON, Leiff, MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Maria Tereza L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. **XII Anais da ANPAD**. Belo Horizonte: v.3, p.1707-1724, 1988.

FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, et. al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

———. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **XIV Anais da ANPAD**. Belo Horizonte: v.6, p.287-301, 1990.

———. Cultura organizacional: o doce controle no club dos raros. **20º Anais da ENANPAD**. Angra dos Reis: v.6, p.528-536, 1996.

FUNDAÇÃO CERTI. **Relatório de atividades**. Florianópolis, 1999.

GALHANO JUNIOR, Geraldo Prado. 500 anos de economia. **Trevisan**, São Paulo, ano XIII, n. 145, p. 25-30, 2000.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HANSEN, Morten, NOHRIA, Nitin, TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**. Harvard, p.106-116, mar./abr. 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**. Barueri, ano 4, n.20, p.112-118, mai./jun. 2000.

KOCH, Walter. Carrinho de mão, carroça ou caminhão. **Mundo da Imagem**. São Paulo, n.23, p.1-5, set./out.. 1997.

KOLTYS, Henry. **Mudança de cultura ainda é o problema**. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.techie.com.br>.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 8. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

LEONARD-BARTON, Dorothy. The factory as a learning laboratory. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.34, n.1, p.23-36, 1992.

LEONARD-BARTON, Dorothy, SENSIPER, Sylvia. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**. Berkeley, v.40, n. 3, p.112-129, primavera 1998.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O pensamento selvagem**. São Paulo: Nacional, 1976.

LINDE, Karen V. **Desvendando a gestão do conhecimento**. 2000. Endereço eletrônico: http://www.in.../HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_session=172088602&p_artdl=1446

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1996.

MAYHEW, Jean. **A informação que vale ouro**. 2000. Endereço eletrônico: <http://www.computerworld.com.br>

MELLO, Alexandre M. Knowledge management. **Mundo da Imagem**. São Paulo, n.34, p.1-6, jul./ago. 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

———. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3 ed. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 1994.

MORAN, José M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da informação**. Brasília, v.23, p.233-238, mai./ago. 1994.

MOREY, Daryl. **Knowledge management architecture**. 2000. Endereço eletrônico: <http://www.brint.com/members/online/120205/kmarch.html>.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, Carla, GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**. Berkeley, v.40, n. 3, p.154-174, primavera 1998.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Linking strategy and the knowledge of the firm. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 29-36, out./dez. 1999.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PELTO, Perti J. **Iniciação ao estudo da antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

PRAX, Jean Yves. **Manager la connaissance dans l'entreprise: les nouvelles technologies au service de l'ingenierie de la connaissance**. Paris: INSEP Éditions, 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Otimismo com cautela. **HSM Management**. Barueri, n.18, ano 3, p. 138-146, jan./fev. 2000.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUGGLES, Rudy. The state of the notion. **California Management Review**. Berkeley, v.40, n. 3, p.80-89, primavera 1998.

SAYON, Melissa. O difícil momento de compartilhar. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. 8, nov. 1998.

SCHEIN, Edgard H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.25, n.2, p. 3-16, 1984.

———. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

———. SMR forum: does japanese management style have a message for american managers? **Sloan Management Review**. Cambridge, v.23, n.1, p.55-68, 1981.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

———. Comunidade de líderes e aprendizes. **HSM Management**. Barueri, n. 8, ano 2, p. 56-57, mai./jun. 1998.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. Cornell, v. 28, n. 3, p.339-358, set. 1983.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

———. O valor do intangível. **HSM Management**. Barueri, n. 22, ano 4, p. 66-69, set./out. 2000.

TELTECH. Making knowledge management work. **Research report**. Minneapolis: 1997.

THUROW, Lester. A base da pirâmide. **HSM Management**. Barueri, n. 19, ano 4, p. 142-146, mar./abr. 2000.

TITIEV, Mischa. **Introdução à antropologia cultural**. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian, 1969.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Elisabeth. Knowledge management como estratégia para a inovação. **Mundo da Imagem**. São Paulo, n.40, p.21, jul./ago. 2000.

XIMENES, Fernando B. Gerenciamento do conhecimento: conceito ou tecnologia? **Mundo da Imagem**. São Paulo, n.28, p. 2-4, jul./ago. 1998.

WEBBER, Alan W. What's so new about the new economy? **Harvard Business Review**. Harvard, p.28-32, jan./fev. 1993.

WAH, Louisa. Muito além de um modismo. **HSM Management**. Barueri, n. 22, ano 4, p. 52-64, set./out. 2000.

WOOD JR., Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA - APRESENTAÇÃO

O roteiro de entrevista apresentado a seguir faz parte de uma pesquisa que está sendo desenvolvida com o propósito de elaboração de uma dissertação de mestrado para o Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta pesquisa tem por objetivo a análise da influência de certos elementos culturais da organização no processo de compartilhamento do conhecimento. Para tanto, será necessária a colaboração dos membros da organização para que participem desta entrevista, fornecendo informações e conhecimentos pertinentes.

Os resultados da pesquisa, além de contribuir para a conclusão do mestrado, poderão servir como diretrizes para a formulação de programas de mudança e inovação organizacional para a organização.

Muito obrigada pela atenção e colaboração,

Daniela Grotto

ANEXO 2

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Percepção sobre o compartilhamento do conhecimento

- O que significa compartilhar conhecimento?
- Você acha importante e necessário o compartilhamento do conhecimento para o CING?
- Você concorda que tudo aquilo que se sabe deva ser compartilhado? Por que?
- Com quem na organização você geralmente compartilha informações e conhecimento?
- Como é o compartilhamento do conhecimento no CING, qual a estratégia de incentivo utilizada?
- Você compartilha conhecimento? Você busca o compartilhamento em outras pessoas da organização. De que forma? O compartilhamento é sempre efetivado?

2. Práticas de compartilhamento do conhecimento

Que práticas são utilizadas para o compartilhamento de conhecimento?

- Conversa
- Locais e ocasiões de encontro
- Feira de conhecimento
- Reunião
- Relatório
- Palestra/apresentação
- Fórum eletrônico
- Vídeo conferência
- Correio eletrônico
- Telefone
- Repositório de conhecimento
- Lista de páginas amarelas

Qual é o mais utilizado por você?

3. Análise dos fatores culturais

Artefatos visíveis

- A disposição física dos escritórios permite comunicação fácil e rápida entre as pessoas?

- Todos os colaboradores dispõem dos mesmos equipamentos, mobiliários, salas de encontro?

Política de recursos humanos

- Crenças e valores da organização (contemplam a importância do conhecimento e de seu compartilhamento?).
- A organização motiva e estimula (através de benefícios tangíveis) a livre troca de conhecimentos entre seus membros?
- A avaliação de desempenho e as promoções estão atreladas ao nível de conhecimento compartilhado?
- Como é a rotatividade no CING.
- Existe estabilidade e segurança no trabalho?

Sistema de comunicação

- Quais são os meios formais e informais de comunicação mais utilizados na organização?
- Como é a comunicação na organização (livre, fácil, sem obstáculos)?

Sistema gerencial-administrativo

- Como é a estrutura do centro?
- Qual é o estilo da gerência praticada na organização?
- Qual é a ênfase dada na organização para o trabalho?
- Qual é o grau de importância dos gerentes, diretores?

Processo decisório

- Como está organizado o processo decisório no CING?
- Valoriza-se mais a decisão individual ou em grupo?
- Busca-se a participação na tomada de decisão?

Processo de socialização de novos membros

- Recrutamento e a seleção de novos membros leva em conta a capacidade da pessoa em compartilhar seu conhecimento?
- Compartilhamento do conhecimento está presente no processo de socialização de novos membros?
- Qual o modelo de comportamento valorizado?